





**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM MARKETING**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**  
**DAS EMPRESAS PORTUGUESAS**  
**DA INDÚSTRIA DA CRISTALARIA – VIDRO MANUAL**

**ISABEL MACHADO**

Orientação: Mestre Carlos Viana

Júri:

Presidente: Doutor João José Quelhas Mota

Vogais: Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

Doutora Helena Maria Batista Alves

Mestre Carlos Viana

Junho 2006





## **Resumo**

A necessidade por parte das empresas portuguesas em internacionalizarem-se tem sido uma constante. As razões devem-se sobretudo à dimensão do mercado português que não permite um ganho em economias de escala, mas também devido à entrada da concorrência internacional que veio conquistar uma quota significativa do mercado interno.

A cristalaria - vidro manual tem vindo ao longo dos últimos anos a atravessar um processo de internacionalização por questão de sobrevivência.

Mas de que forma? Será que os apoios governamentais concedidos a este sector de actividade tradicional português têm permitido a entrada por parte das empresas em mercados internacionais de forma directa e não através de agentes e de distribuidores que controlam toda a cadeia de valor?

Esta dissertação através de um estudo de caso da Vitrocristal, ACE e de entrevistas de profundidade ao universo das empresas de cristalaria - vidro manual analisa a existência de uma convergência nas formas de internacionalização utilizadas nas empresas, evidenciando que os industriais estão dependentes de agentes e distribuidores externos, ficando aquém do exigível em termos de controlo do seu processo de internacionalização.

**Palavras-chaves:** Internacionalização, forma de entrada, vidro manual.

## **Abstract**

The necessity of Portuguese Enterprise to internationalize has been a constant. Due to the size of Portuguese market that did not provide a scale economy, but also because of the international competitors that had won a significant share in the intern market.

Portuguese manufactory glassware has, during the last years, sustain an international process because of a surviving question.

But in which way? Has the Government support helped this Portuguese traditional activity to get in the international market directly without using agents and distributors who control all the value chain?

This essay is based on Vitrocristal, ACE study case's and depth interviews of the manufactory glassware universe show that the industry still depends on the agent and extern distributors, being far from the required control by the internationalization process.

**Key Words:** Internationalization, market entry, manufactory glassware

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Mestre Carlos Viana, o meu sincero obrigado pelas observações, críticas e sugestões. Os seus comentários permitiram-me lutar constantemente até chegar a este resultado final.

Aos empresários vidreiros Sr. Abílio Louro, Sr. António Noivo, Sr. Amindo Martins, Sr. Joaquim Filipe, Sr. Nelson Martins, Sr. Paulo dos Santos e Sr. Victor Saraiva; ao administrador Dr. Adrião Cunha; ao responsável de exportação Dr. Paulo Soares; à administração e à equipa da AIC, do Crisform e da Vitrocristal que me receberam e me forneceram preciosas informações, sem as quais não conseguiria concluir este trabalho.

Aos meus amigos e familiares que me ajudaram directamente na concretização desta dissertação, um obrigado pela paciência e pelo apoio.

Um agradecimento especial aos meus pais pela força e pela ajuda que sempre me deram.

À minha filha Raquel e ao João pelo tempo que não estive presente.

## **Glossário de Termos e Abreviaturas**

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

AIC – Associação Industrial de Cristalaria

EFTA – *European Free Trade Association*

EUA – Estados Unidos de América

CRISFORM – Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria

CTCV – Centro Tecnológico de Cerâmica e Vidro

GATT – General Agreement on Tariffs and Trade

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

ICEP – Instituto do Comércio Externo Português

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

I&E – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

PME's – Pequenas e Médias Empresas

VAA – Vista Alegre Atlantis

## Lista de Quadros

QUADRO 1: FACTORES QUE MOTIVAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	17
QUADRO 2: AS MOTIVAÇÕES À INTERNACIONALIZAÇÃO POR PARTE DAS EMPRESAS PORTUGUESAS .....	18
QUADRO 3: FACTORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DO MERCADO ESTRANGEIRO	20
QUADRO 4: DIVERSIFICAÇÃO VERSUS CONCENTRAÇÃO .....	22
QUADRO 5: PARADIGMA ECLÉCTICO .....	28
QUADRO 6: VOLUME DE EMPREGO SEGUNDO O CAE 26132 – CRISTALARIA .....	61
QUADRO 7: ANÁLISE SWOT DO SECTOR DA CRISTALARIA – VIDRO MANUAL EM PORTUGAL .....	71
QUADRO 8: CARACTERÍSTICAS DOS PARADIGMAS QUALITATIVO E QUANTITATIVO .....	77
QUADRO 9: EMPRESAS ADERENTES AO PROJECTO DA VITROCRISTAL, ACE .....	89
QUADRO 10: UNIVERSO DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE VIDRO MANUAL EM PORTUGAL .....	105
QUADRO 11: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	112



## Lista de figuras

FIGURA 1: MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ATRAVÉS DAS REDES .....	40
FIGURA 2: OS FACTORES EXPLICATIVOS DA ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA.....	50
FIGURA 3: PESQUISA DA ESTRATÉGIA DA FORMA DE ENTRADA .....	52
FIGURA 4: FACTORES NA DECISÃO DA FORMA DE ENTRADA .....	53
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DAS DECISÕES DO MODO DE ENTRADA DAS EMPRESAS .....	54
FIGURA 6: CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE ACESSO DE ACORDO COM O GRAU DE ENVOLVIMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO E O GRAU DE CONTROLO SOBRE AS OPERAÇÕES .....	56
FIGURA 7: CONFIGURAÇÃO DO SECTOR DA CRISTALARIA .....	59
FIGURA 8: EXPORTAÇÕES DE OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES.....	63
FIGURA 9: PAÍSES PARA OS QUAIS PORTUGAL EXPORTOU NO ANO DE 2004 OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES .....	64
FIGURA 10: PREÇOS DE SAÍDA DE OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES.....	65
FIGURA 11: PAÍSES DE ORIGEM DAS ENTRADAS EM PORTUGAL DE OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES .....	66
FIGURA 12: PAÍSES DE ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS NO ANO DE 2004 DE OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES .....	67
FIGURA 13: PREÇOS DE ENTRADA DE OBJECTOS DE VIDRO PARA A MESA, COZINHA, TOUCADOR, ESCRITÓRIO E ORNAMENTOS DE INTERIORES.....	68
FIGURA 14: PAÍSES PRODUTORES DE CRISTALARIA EM 2003.....	69
FIGURA 15: COMPOSIÇÃO DA VITROCRISTAL, ACE EM 1994.....	86
FIGURA 16: COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DA VITROCRISTAL EM 1997 .....	87
FIGURA 17: LOGÓTIPO DA MARCA <b>MARINHA GRANDE MGLASS</b> .....	91
FIGURA 18: FORMAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS POR PARTE DA VITROCRISTAL.....	95
FIGURA 19: CONTROLO DA VITROCRISTAL SOBRE OS ELEMENTOS DO MARKETING-MIX DURANTE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	96
FIGURA 20: ENTRADA EM NOVOS MERCADOS POR PARTE DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	114
FIGURA 21: CONTROLO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS SOBRE OS ELEMENTOS DO MARKETING-MIX DURANTE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	118

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
2.1 A internacionalização .....	15
2.2 Porque se internacionalizam as empresas?.....	16
2.3 Opções das empresas face à internacionalização. ....	18
2.3.1 Escolha do mercado .....	19
2.3.2 Diversificação de mercado ou concentração de mercado.....	21
2.3.3 Segmentação .....	22
2.3.4 Posicionamento .....	23
2.3.5 Definição do Marketing-mix .....	24
<b>3. INTERNACIONALIZAÇÃO REVISITADA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Teorias clássicas do comércio internacional .....	25
3.2 Teoria do investimento directo estrangeiro .....	26
3.3 Teoria da internalização.....	30
3.4 Teorias dos Estádios .....	31
3.4.1 Teorias Tecnológicas .....	32
3.4.1.1 Teoria do desvio tecnológico.....	32
3.4.1.2 Teoria do ciclo do produto.....	33
3.4.2 Modelo Uppsala .....	34
3.5 Modelo das redes.....	38
3.6 Conclusão.....	41
<b>4. FORMAS DE ACESSO AOS MERCADOS INTERNACIONAIS .....</b>	<b>43</b>
4.1 Definição do termo Forma de Acesso a mercados internacionais.....	43
4.2 Descrição das diferentes formas de entrada em mercados internacionais.....	44
4.2.1 Exportação .....	44
4.2.2 Contrato de gestão.....	46
4.2.3 Licenciamento .....	47
4.2.4 IDE.....	47
4.2.4.1 Joint-Venture .....	48
4.2.4.2 Filial.....	49
4.3 Factores explicativos da escolha da forma de acesso a mercados internacionais .....	49
4.4 Conclusão.....	57
<b>5. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CRISTALARIA - VIDRO MANUAL EM PORTUGAL .....</b>	<b>58</b>

<b>5.1</b>	<b>Breve história do vidro na Marinha Grande.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>Características do sector da Cristalaria – Vidro Manual.....</b>	<b>59</b>
5.2.1	Processo produtivo.....	60
5.2.2	Recursos Humanos.....	61
5.2.3	Comercialização.....	62
5.2.4	A cristalaria ao nível internacional.....	69
<b>5.3</b>	<b>Análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades do sector da Cristalaria – Vidro Manual em Portugal .....</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1</b>	<b>Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>73</b>
6.1.1	Introdução .....	73
6.1.2	Desenho da investigação .....	74
6.1.3	Paradigma qualitativo.....	76
6.1.4	Amostra.....	78
6.1.5	Investigador.....	78
<b>6.2</b>	<b>Estudo de caso .....</b>	<b>79</b>
<b>6.3</b>	<b>Entrevistas de profundidade .....</b>	<b>81</b>
<b>6.4</b>	<b>Análise de dados.....</b>	<b>82</b>
<b>6.5</b>	<b>Trabalho de pesquisa .....</b>	<b>83</b>
6.5.1	O Caso Vitrocristal, ACE.....	83
6.5.1.1	Empresas aderentes.....	88
6.5.1.2	A marca marinha grande mglass.....	90
6.5.1.3	As Formas de Internacionalização da Vitrocristal .....	91
6.5.1.4	Marketing-Mix .....	95
6.5.1.5	O impasse actual da Vitrocristal .....	99
6.5.1.6	A Vitrocristal Vista Pelas Empresas Entrevistadas .....	102
6.5.2	Entrevistas de profundidade.....	104
6.5.2.1	Empresas entrevistadas.....	104
6.5.2.2	Internacionalização .....	113
6.5.2.3	Marketing-Mix Internacional.....	117
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES E ESTUDO DE NOVOS CAMINHOS PARA A ANÁLISE DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>119</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>125</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>I</b>
9.1	A Montra de Vidro.....	i
9.2	Canividro .....	ii
9.3	Cristul II .....	iii
9.4	Dâmaso.....	v

<b>9.5</b>	<b>Favicri .....</b>	<b>vii</b>
<b>9.6</b>	<b>Grupo Vista Alegre Atlantis.....</b>	<b>viii</b>
<b>9.7</b>	<b>Ifavidro .....</b>	<b>xii</b>
<b>9.8</b>	<b>Jasmim .....</b>	<b>xiii</b>
<b>9.9</b>	<b>Marividros .....</b>	<b>xvii</b>

## 1. Introdução

As empresas dos sectores tradicionais portugueses têm uma vasta experiência internacional, que teve um impulso significativo com a adesão de Portugal à EFTA e com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia. No entanto, só nos anos 90 é que se assistiu a uma explosão do processo internacionalização por parte das empresas portuguesas (Santos, 1995).

Tal como Simões (1998a) refere, a internacionalização da economia portuguesa foi fundamentalmente “passiva”. Segundo o mesmo autor, as empresas não conseguiram aproveitar as novas condições de expansão internacional (referindo-se à inserção de Portugal na Europa), como o fizeram as suas concorrentes. Este autor salienta que as empresas portuguesas não venderam nos mercados externos, mas foram os clientes externos a comprarem.

As empresas portuguesas estão conscientes da necessidade de se internacionalizarem, mas problemas relacionados com a dimensão, com os recursos financeiros, com os recursos humanos e com o mix de produtos comercializáveis no exterior, dificultam essa decisão (Simões, 1998a). Só que a internacionalização das empresas deixou de ser uma questão de opção para se tornar numa questão de sobrevivência (Ferreira, Paiva & Patação, 1997).

Segundo alguns autores (Simões, 1998b, Simões & Castro, 2000) o principal modo de internacionalização das empresas portuguesas é sem dúvida a exportação, sendo que o IDE não tem relevância para a maioria das empresas.



Numa época em que em Portugal a internacionalização das empresas portuguesas é a palavra de ordem, um estudo sobre a forma de internacionalização de um sector de actividade tradicional português faz todo o sentido.

Esta escolha teve por base quatro razões. A primeira assenta no facto de a cristalaria – vidro manual, fazer parte dos sectores de actividade tradicionais portugueses com mais de 250 anos de história de produção ao nível nacional. Interessa, por isso, analisar as formas de internacionalização adoptadas pelas diferentes empresas e verificar se existe ou não alguma convergência. Esta análise poderá servir de contributo para um maior e melhor conhecimento da realidade empresarial do sector além fronteiras e poderá vir a servir como base de trabalho para outros sectores de actividades tradicionais portuguesas.

A segunda razão prende-se com o facto de o investigador ter um conhecimento prático sobre o sector da cristalaria – vidro manual, visto ter colaborado com algumas empresas.

A terceira razão tem como base, a escolha da melhor forma de entrada num mercado estrangeiro ser uma das decisões mais críticas em marketing internacional (Wind & Permuter, 1977).

A última razão assenta no facto de esta dissertação poder vir a ser proveitosa para a prática das empresas, fornecendo-lhes informações que poderão ser úteis numa melhor orientação do futuro em processos de internacionalização.

Esta dissertação tem como objectivos:

- Rever de forma crítica os processos de internacionalização;
- Identificar as formas de internacionalização das empresas portuguesas da cristalaria – vidro manual, recorrendo a entrevistas de profundidade junto do universo de empresas do sector;
- Verificar a existência de alguma convergência ao nível das formas de acesso aos mercados internacionais por parte das empresas do ramo da cristalaria – vidro manual;
- Contribuir para a definição de caminhos futuros à internacionalização das empresas portuguesas.

A dissertação está dividida em sete partes.

A primeira parte, na qual nos encontramos, constitui a introdução à dissertação, onde são descritos os objectivos e as suas diferentes fases.

A segunda parte descreve as questões relacionadas com a internacionalização, tais como as motivações inerentes à internacionalização, suas barreiras e as principais decisões estratégicas a tomar aquando de uma internacionalização.

A terceira parte apresenta as diferentes teorias da internacionalização. Iniciando-se o capítulo com uma breve abordagem às teorias clássicas do comércio internacional e continuando com as diferentes teorias de internacionalização existente: Teoria do IDE, Teoria da internacionalização, Teorias dos Estádios, Modelo Eclético e Modelo das redes.

A quarta parte respeita as diferentes formas de acesso aos mercados internacionais apresentadas na literatura.

A quinta parte consiste numa caracterização da indústria da Cristalaria – vidro manual ao nível nacional, europeu e mundial.

A sexta parte descreve todas as fases da investigação empírica desde os aspectos metodológicos utilizados e as suas diferentes etapas até ao trabalho de pesquisa com o estudo de caso da Vitrocristal, ACE e com as entrevistas de profundidade ao universo do sector da cristalaria - vidro manual em Portugal.

E, por último, são apresentadas as conclusões da dissertação e a possibilidade de abordar novos caminhos em termos de processos de internacionalização.

"The global economy is a fact."<sup>1</sup>

John Dunning

---

<sup>1</sup> Tr.: "A economia global é um facto."



## 2. Internacionalização

“Les marchés tendent à devenir de plus en plus mondiaux et la compétition actuelle nous met, bon gré ou mal gré, en face de l' « étranger ».”<sup>2</sup>

Charles Croué

### 2.1 A internacionalização

O termo internacionalização tem na literatura várias definições.

Segundo Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização define-se como o “processo de crescimento do envolvimento das empresas em operações internacionais”.

Para Wind (1973) a internacionalização é um processo no qual atitudes e orientações específicas estão associadas a sucessivos estádios na evolução das operações internacionais por parte das empresas.

Para autores como Johanson e Vahlne (1977) e Cavusgil (1980), a internacionalização é “um processo sequencial e ordenado de crescimento da participação internacional por parte das empresas e das mudanças associadas na forma da organização”.

De uma forma breve, e tal como referem Mintzberg, Quinn e Ghosal (1995) pode dizer-se que a internacionalização é o cruzamento entre países de actividades de negócios diversificados.

---

<sup>2</sup> Tr.: “Os mercados tendem a ser cada vez mais mundiais e a competitividade actual coloca-nos, de boa ou má vontade, face ao “estrangeiro”.”

A internacionalização, para Freire (1997), é “proveitosa” e contribui para aumentar a competitividade de uma empresa a longo prazo. Segundo o mesmo autor, a internacionalização permite às empresas a exploração das suas competências centrais em novos mercados, a realização de economias de localização<sup>3</sup> e o aumento de economias de escala e de experiência.

Em conclusão, pode dizer-se que a internacionalização é um processo de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento para as empresas (Sharma & Blomsterno, 2003) e começa frequentemente intra-muros, através do estabelecimento de acordos (joint-ventures, contratos de licença, etc.) com empresas estrangeiras para o abastecimento do mercado interno (Luostarinen & Welch, 1990).

## **2.2 Porque se internacionalizam as empresas?**

Vários autores debruçaram-se sobre esta questão (Czinkota & Ronkainen, 1990). Existem várias razões para a internacionalização das empresas. Para Hymer (1979) a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais.

Pode referir-se que a entrada de concorrentes internacionais no mercado onde a empresa actua, a saturação do mercado doméstico, o crescimento do negócio, o

---

<sup>3</sup> Por conseguir condições localmente mais favoráveis.

desenvolvimento de novos mercados e a diversificação são as razões principais para uma abordagem internacional (Welch & Luostarinen, 1993).

O quadro 1 apresenta as diferentes motivações analisadas por diversos autores.

Quadro 1: Factores que Motivam a Internacionalização das Empresas

Autor	Factores de motivação para a internacionalização
Vernon (1966)	Entrada de concorrentes internacionais. Saturação do mercado doméstico. Crescimento do negócio. Desenvolvimento de novos mercados. Diversificação.
Luostarinen (1980)	Baixos Salários. Vantagens Tecnológicas. Recursos. Matérias-primas e Custos de Produção Reduzidos
Root (1994)	Mercado Doméstico. Economias de Escala. Custo Laboral e Quotas à exportação
Czinkota, Rivoli e Ronkainen (1992)	Vantagens na aquisição e expansão para mercados maiores

Fonte: Adaptado de Kuo (2004) com a introdução de autores analisados

Segundo um estudo de Simões (1998b), quadro 2, as maiores motivações das empresas portuguesas para a internacionalização são a necessidade de crescimento e o aproveitamento de capacidade disponível. É interessante constatar, segundo o mesmo autor, que as empresas portuguesas não consideram o acesso a recursos externos como um factor relevante da internacionalização.

## Quadro 2: As Motivações à Internacionalização por Parte das Empresas

Portuguesas

Motivações endógenas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de crescimento</li><li>- Aproveitamento de capacidade disponível</li><li>- Obtenção de economias de escala</li><li>- Exploração de competências tecnológicas próprias</li><li>- Diversificação de riscos</li></ul>
Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitações do mercado doméstico</li><li>- Percepção de dinamismo dos mercados externos</li></ul>
Motivações relacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resposta à actuação de concorrentes</li><li>- Acompanhamento de clientes</li><li>- Abordagem por potenciais clientes ou agentes estrangeiros</li></ul>
Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aproveitamento dos custos dos factores de produção no exterior</li><li>- Acesso a conhecimentos tecnológicos</li></ul>
Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoios do país de origem ou do país de acolhimento</li></ul>

Fonte: Simões, 1998b

Pode dizer-se que de uma forma geral uma das motivações principais para as empresas se internacionalizarem consiste na obtenção de recursos mais vantajosos em outros mercados (Silva, 1997; Simões, 1998b).

### 2.3 Opções das empresas face à internacionalização.

Existem várias decisões a tomar aquando da internacionalização, tais como a escolha do mercado, a decisão de se concentrar ou não num só mercado, a forma

de entrada (ponto desenvolvido no Capítulo 4) e a definição da estratégia a adoptar em cada mercado.

### **2.3.1 Escolha do mercado**

A selecção do mercado alvo é uma componente importante no processo de internacionalização das empresas, sobretudo se se tiver em consideração que existem cerca de 192 Estados e que nem todos dos países têm o mesmo potencial (Alon, 2004).

Devido à complexidade do ambiente internacional, torna-se difícil para os gestores arranjam um consenso acerca da selecção e escolha do mercado destino para uma internacionalização (Kuo, 2004).

Ao nível da produção, a escolha de uma localização no exterior torna-se mais complexa e as consequências podem ser significativas para a empresa. A fixação acertada da produção vai contribuir para o sucesso ou não da empresa (MacCarthy & Atthirawong, 2003).

Diversos autores, quadro 3, analisaram os factores que influenciam a escolha de um país em relação a outro.

Factores como, a localização (Dunning, 1980), o potencial do mercado (Contracto, 1984), a possibilidade de controlo (Hill, Hwang & Kim, 1990), os conhecimentos da gestão de topo (Agarwal & Ramaswami, 1992), a acumulação de experiência (Johanson & Vahlne, 1977), as características tecnológicas (Mutineelli & Piscitello, 1998), os custos e a caracterização da mão-de-obra (MacCarthy & Atthirawong 2003) influenciam os gestores na escolha do mercado estrangeiro.

Quadro 3: Factores que Influenciam a Escolha do Mercado Estrangeiro

Autor	Factores que influenciam a escolha do mercado
Dunning (1980)	Mercado incompleto, localização, internalização
Contractor (1984)	Potencial do mercado local, Risco do investimento, políticas e leis do mercado estrangeiro
Anderson e Gatignon (1986)	Depende do grau de integração vertical do negócio internacional
Hill, Hwang e Kim (1990)	Possibilidade de controlo, recursos, risco de expansão tecnológica
Agarwal e Ramaswami (1992)	Conhecimentos da gestão de topo, localização, vantagem internas
Johanson e Vahlne (1977)	Acumulação de experiência
Mutineelli e Piscitello (1998)	Características tecnológicas, economias de escala, experiências de internacionalização, distância psicológica
MacCarthy e Atthirawong (2003)	Custos, Infraestruturas, Caracterização da mão-de-obra, Políticas e leis governamentais, Factores económicos

Fonte: Adaptado de Kuo (2004)

Segundo MacCarthy e Atthirawong (2003), existem ainda sub-factores que influenciam a escolha da localização internacional. Estes factores são: o talento da força laboral, os meios de transporte existentes, a qualidade e ligação dos transportes, a formação da mão-de-obra, a segurança dos serviços, o nível salarial, a motivação dos trabalhadores, os sistemas de telecomunicações, estabilidade governamental e as leis industriais.

Em muitos casos, a escolha do primeiro mercado no qual a empresa se internacionaliza surge devido a um contacto comercial de um comprador

estrangeiro. Neste caso a empresa não escolheu o mercado em função deste, mas em seguimento a uma oportunidade externa (Croué, 1993).

Além da escolha do mercado é importante decidir se a empresa vai avançar num só mercado ou em diversos mercados ao mesmo tempo.

### **2.3.2 Diversificação de mercado ou concentração de mercado**

Uma empresa ao internacionalizar-se terá que definir se vai avançar num só mercado (concentração) ou se vai avançar para vários mercados ao mesmo tempo (diversificação).

A concentração de mercado é definida como a selecção cuidadosa de relativamente poucos mercados, e o encaminhamento de recursos para esses mercados, com o objectivo de garantir uma quota de mercado significativa (Albaum *et al*, 1989, Piercy 1982).

A diversificação de mercado está definida como sendo a distribuição dos recursos através de um grande número de mercados, no sentido de reduzir o risco de concentração dos recursos (Albaum *et al*, 1989).

O quadro 4 apresenta as forças da diversificação de mercado versus as forças da concentração de mercado apresentadas pelos autores Albaum *et al* (1989) e Piercy (1982)

Quadro 4: Diversificação versus Concentração

Forças da Diversificação de Mercado	Forças da Concentração de Mercado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior flexibilidade</li><li>• Menor dependência de mercado</li><li>• Menor percepção do risco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização de mercado</li><li>• Economias de escala</li><li>• Maior conhecimento de mercado</li><li>• Alto nível de controlo.</li></ul>

Fonte: Albaum *et al* (1989), Piercy (1982)

Saber quais das duas estratégias escolher é uma dúvida, pelo que, as duas têm as suas vantagens e inconvenientes (Olusoga, 1993).

A longo prazo, a estratégia de diversificação versus a estratégia de concentração vão tender para que a empresa esteja no mesmo número de mercados. Com uma estratégia de diversificação a empresa vai inicialmente testar vários mercados para a longo prazo só se concentrar em alguns no fim de um certo período. Numa estratégia de concentração, a empresa vai gradualmente entrando em novos mercados, aumentando assim o número de mercados (Croué, 1993).

Para Piercy (1982) a chave do sucesso não está na escolha de uma ou outra estratégia, o sucesso de uma empresa dependerá dos elementos do marketing-mix da empresa.

### 2.3.3 Segmentação

A segmentação internacional vai influenciar toda a estratégia internacional da empresa (Croué, 1993).



Segundo Wind e Douglas (1972) as fases do processo de segmentação internacional de uma empresa começam pela identificação de macro-segmentos em cada país, por exemplo: a segmentação por população, taxa de inflação, níveis de preços e despesas alimentares. Numa segunda fase, a empresa vai optar pela micro-segmentação, que terá a ver com a tipologia própria da empresa e a pertinência do segmento para esta.

Segundo Rugman, Lecraw e Booth (1985) existem bases de segmentação standard úteis para a segmentação em mercados estrangeiros. Os autores identificam três classificações standards de base de segmentação que uma empresa poderá utilizar:

- A tradicional: Geográfica, Demográfica e Sócio-económica;
- A tecnológica: Forma de utilização, Lealdade à marca e Canal de distribuição;
- A psicológica: Estilo de vida, Personalidade, Atitude e Comportamento.

Numa primeira fase, a empresa identifica nos mercados externos quais os segmentos idênticos ou semelhantes àqueles que ela tem como alvo no seu mercado de origem (Rugman, Lecraw & Booth, 1985).

#### **2.3.4 Posicionamento**

Antes de a empresa avançar com a definição do seu marketing-mix internacional, é importante esclarecer o seu posicionamento em cada mercado (Rugman, Lecraw & Booth, 1985).

Segundo os mesmos autores, o posicionamento vai consistir na definição da imagem que o consumidor tem do produto em si e, de mercado em mercado essa imagem pode diferir sobretudo tendo em consideração a origem do produto. Os autores acima referidos consideram que os consumidores de um mercado estrangeiro têm uma imagem positiva ou negativa de alguns mercados de origem. Como tal, a escolha do posicionamento vai influenciar a estratégia global da empresa e sobretudo vai afectar a colocação por parte desta do "*Made in...*".

### **2.3.5 Definição do Marketing-mix**

A definição de um marketing-mix apropriado ao nível internacional é complexa devido aos factores ambientais de cada mercado externo (Rugman, Lecraw & Booth, 1985).

Dependendo da forma de entrada, a empresa tem maior ou menor controlo sobre cada elemento do marketing-mix. Segundo Jarillo e Echezarraga (1991) só com uma filial produtiva é que a empresa consegue controlar os elementos do marketing-mix; pois uma exportação ocasional, não permite à empresa o controlo sobre qualquer um dos elementos (a não ser parcialmente a do produto).

O estudo de cada elemento do marketing-mix ao nível internacional não vai ser abordado nesta dissertação, dado que não é o objectivo desta. No entanto, existe uma vasta literatura<sup>4</sup> a esse respeito.

---

<sup>4</sup> Ver ainda: Rugman, A., Lecraw, D. & Booth, L. (1985) e Cateora, P. & Graham, J. (1999)

### **3. Internacionalização Revisitada**

"Today, firms are internationalizing in greater numbers than ever before and they are internationalizing faster than ever before. Therefore, internationalization theories that can provide practical guidance to firms are more critical than ever before."<sup>5</sup>

Catherine Axinn e Paul Matthyssens

#### **3.1 Teorias clássicas do comércio internacional**

As teorias clássicas do comércio internacional tendem a determinar as causas do comércio, isto é, as razões por que os países importam e exportam (Borkakoti, 1998).

Os primeiros estudos sobre o comércio internacional surgiram na época do mercantilismo no século XV, com a Escola Clássica. Em 1776 e segundo Adam Smith, citado por Grimwade (1989), as trocas comerciais eram valorizadas pela quantidade de trabalho necessária à sua produção.

Em 1817, David Ricardo, citado por Grimwade (1989), desenvolveu um modelo explicativo das trocas comerciais caracterizado pelas vantagens comparativas, no qual cada país tem interesse em especializar-se na produção do bem para o qual a sua vantagem comparativa é maior.

Em 1919, Hecksher desenvolveu o modelo de Especialização por factores (Borkakoti, 1998), em que cada país tem uma vantagem comparativa face a outros países quando tem abundância de um determinado factor. Ohlin (1937) acentua o

---

<sup>5</sup> Tr.: "Hoje, o número de empresas a internacionalizar-se é maior do que nunca e a sua internacionalização é mais rápida do que nunca. Por isso, as teorias de internacionalização que possam providenciar linhas orientadoras para as empresas são mais críticas do que nunca."

modelo de Hecksher referindo que a orientação do comércio internacional só depende dos recursos produtivos de cada país. Destes dois autores desenvolveu-se a teoria comercial de Hecksher-Ohlin na qual a causa do comércio internacional reside fundamentalmente nas diferenças entre as dotações dos factores dos diversos países. Um país tem vantagem comparativa na produção do bem que usa mais intensivamente o factor que tem mais abundante (Borkakoti, 1998).

Foi a partir da Segunda Guerra Mundial, com a evolução das vias de comunicação e de transporte que teorias da internacionalização surgiram.

### **3.2 Teoria do investimento directo estrangeiro**

No início do Século XX e antes da Primeira Guerra Mundial, a internacionalização resumia-se a investimentos financeiros<sup>6</sup> feitos por parte de pessoas, empresas ou instituições financeiras que adquiriam uma empresa num determinado mercado com vista a um retorno financeiro superior ao do investimento (Grimwade, 1989).

O desenvolvimento das vias de comunicação e de transporte permitiu o crescimento do investimento directo<sup>7</sup> e das multinacionais<sup>8</sup>. Sendo que o estabelecimento do GATT em 1947 e a sua revisão ao longo dos anos permitiu um decréscimo gradual das tarifas alfandegárias e das limitações às importações facilitando dessa forma os processos de internacionalização das empresas (Grimwade, 1989).

---

<sup>6</sup> O investimento financeiro só envolve a transferência de capital financeiro e não o capital humano e tecnológico como implica o investimento directo (Grimwade, 1989).

<sup>7</sup> Segundo a OCDE (1995), o investimento directo consiste na aquisição por parte de uma empresa em pelo menos 10% de uma empresa residente noutra economia que não a dela.

<sup>8</sup> A OCDE (2000) define como multinacional uma empresa ou grupo de empresas com negócios estabelecidos em dois ou mais países.

Isto não quer dizer que o IDE seja um fenómeno pós Segunda Guerra Mundial, as empresas alemães e inglesas já o realizavam no século XVI e XVII. No entanto, em proporções muito reduzidas e não com uma base de integração global dos dias de hoje, visto as comunicações demorarem muito mais tempo e um planeamento global de produção ser quase impossível de implementar. A partir de 1939, tudo se acelerou sobretudo ao nível da comunicação.

A existência de IDE é explicada de diversas formas por diversos autores, passar-se-á a descrever alguns para melhor compreensão.

Para Hymer (1960) e Kindleberger (1969) são as imperfeições de mercado que fazem com que as empresas tenham que ir à procura de outras oportunidades e, por isso, a decisão de investir em mercados externos.

Para Caves (1982), a maioria do IDE pós Segunda Guerra Mundial era do tipo horizontal, isto é, ocorria quando uma empresa produzia um mesmo produto ou a mesma família de produto em diferentes países, indo ao encontro de melhores recursos naturais.

Em 1976, Dunning desenvolveu o Paradigma Eclético ou Paradigma OLI para explicar porque é que as empresas investiam e produziam fora das suas fronteiras. Para ele, a forma e o modelo da produção internacional, baseava-se em três componentes chaves (Quadro 5): “*Ownership advantage, Location advantage e Internalization advantage*” (Dunning, 1981)

Quadro 5: Paradigma Eclético

Vantagem específica (O)	Vantagem à localização (L)	Vantagem à internalização (I)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade tecnológica</li> <li>• Dimensão, economias de escala</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Dotações específicas: Homens, capitais, organização</li> <li>• Acesso aos mercados, factores e produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças de preços nos inputs</li> <li>• Qualidade dos inputs</li> <li>• Custos de transporte e comunicação</li> <li>• Distância física, língua, cultura...</li> <li>• Distribuição espacial de inputs e de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição dos custos de câmbio</li> <li>• Diminuição do volume do direito de propriedade</li> <li>• Redução da incerteza</li> <li>• Controle da oferta, em quantidade e qualidade</li> <li>• Controle dos mercados</li> <li>• Possibilidades de acordos</li> <li>• Internalização das externalidades.</li> <li>• Inexistência de mercados a prazo.</li> </ul>

Fonte: Dunning, 1981, citado por Mucchielli (1991)

Para o autor, a decisão de entrada em mercados internacionais é feita de uma forma racional baseada na análise dos custos transaccionais. Desta forma, este processo requer uma grande base de informação para saber se um mercado estrangeiro tem ou não, vantagens ao nível da produção (Whitelock, 2002).

No entanto, o modelo não explica a razão porque duas empresas na mesma actividade com idênticos gestores, internalização e localização não escolhem necessariamente o mesmo mercado onde entrar (Dunning, 1993).

Segundo Buckley e Casson (1976) o crescimento da internacionalização por via do IDE resulta de quatro factores: (1) Factores específicos da indústria, relacionados com a natureza do produto e a estrutura externa do mercado; (2) Factores específicos da região relacionados com as características geográficas e sociais das regiões ligadas pelo mercado; (3) Factores específicos do país, relacionados com as relações fiscais e políticas entre os países interessados e (4) factores específicos da empresa que reflectem a capacidade de gestão para organizar um mercado.

Factores que encontram também em Hood e Young (1979) de uma forma mais simplificada. Estes autores, apontam quatro factores a serem considerados quando se equacionam os aspectos de localização associados ao IDE (1) Custo mão-de-obra; (2) Crescimento, dimensão e desenvolvimento económico-social do mercado; (3) Barreiras comerciais; (4) Políticas governamentais.

Rugman e Hodgetts (1995) não consideram os factores específicos do país destino relacionados com a política e as barreiras à importação como factores para o desenvolvimento do IDE. Para estes autores são três as razões para existir o IDE: (1) A necessidade de aumentar os lucros e as vendas, visto o mercado doméstico tornar-se exíguo para as possibilidades da empresa em gerar lucros; (2) A possibilidade de entrar rapidamente em mercados com forte crescimento; (3) Redução de custos: salários mais baixos no exterior, melhor e/ou mais barato

fornecimento de matérias-primas, custo da energia menor e redução dos custos de transporte.

Em resumo, podemos dizer que, se os custos de transporte são elevados, se há barreiras significativas à importação, se as despesas de produção do país de destino são significativamente menores que no país de origem e, se existe a possibilidade de acesso a recursos naturais, então pode muito bem acontecer ser vantajoso empreender desde logo uma estratégia de IDE nesse país estrangeiro (Grimwade, 1989).

### **3.3 Teoria da internalização**

A teoria da internalização explica porque é que uma empresa opta por uma produção própria num mercado estrangeiro, em vez de usar o licenciamento ou acordos de fornecimento com empresas locais desse mercado (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

A teoria da internalização parte da ideia central (Coase, 1937) de que a empresa aspira ao desenvolvimento do seu próprio mercado interno através de multinacionais, visto as transacções do mercado serem ineficientes ou mais dispendiosas para a empresa.

Para Buckley e Casson (1976) e Rugman (1986) a empresa cresce internalizando mercados, até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos.



Dunning (2003) explica o facto de que os custos de transacção não são sempre inferiores entre uma única entidade, comparando com os ocorridos no mercado, como refere Coase (1937). Para Dunning (2003), esta afirmação tem implícito que os mesmos produtos são produzidos por diversas empresas e não tem em conta a eficiência que cada empresa pode obter em se especializar em determinados produtos, diminuindo assim os custos transaccionais entre diferentes entidades.

A teoria da internalização tem em consideração melhores custos de entrada do que o licenciamento, acordos de fornecimentos e contratos de gestão (Anderson & Gatignon, 1986).

Esta teoria supõe concorrência perfeita, empresas homogéneas e mobilidade dos recursos entre as empresas, incluindo transferência perfeita de know-how entre a empresa mãe e as suas filiais (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

As críticas à teoria da internalização resumem-se ao facto de não considerar as barreiras à livre circulação de bens existentes entre países; de não ter em consideração a transferência de know-how entre países que por vezes é difícil de se realizar e pelo facto de a teoria explicar a escolha do IDE como forma de internacionalização, mas não explicar a escolha dos mercados (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

### **3.4 Teorias dos Estádios**

As teorias dos estádios incluem diversas teorias, todas elas com base nos estádios pelos quais uma empresa passa aquando da sua internacionalização. Serão analisadas as teorias tecnológicas, que incluem a teoria do desvio tecnológico e a teoria do ciclo do produto, os modelos dos estádios desenvolvidos pela escola

nórdica Uppsala e as teorias apresentadas por diversos autores com base nos estádios.

### **3.4.1 Teorias Tecnológicas**

Estas teorias explicativas da internacionalização das empresas têm por base as diferenças tecnológicas e comportam duas variantes: o desvio tecnológico (Posner, 1961) e o ciclo do produto (Vernon, 1966).

#### **3.4.1.1 Teoria do desvio tecnológico**

Posner (1961), citado por Guillochon (1998), desenvolveu a teoria do desvio tecnológico explicativa da internacionalização pela via da exportação, tendo por base a introdução de novos produtos e de novos processos produtivos. O que a teoria explica é que um país que utilize a inovação no desenvolvimento dos seus produtos conseguirá exportar, tendo em conta a procura dos novos bens por parte dos consumidores estrangeiros. No entanto, ao fim de um certo período, devido à transferência de tecnologia, o país importador terá a possibilidade de ele próprio produzir o produto, copiando-o. Este facto terá como consequências a estagnação da exportação, por parte do país inventor do produto, visto o país importador ter imitado a produção do produto que importava.

Interessa, por isso, para a empresa exportadora inovar constantemente visto a difusão da tecnologia ao nível mundial fazer com que outros países tentem conquistar mercados externos ao seu turno (Medeiros, 2000).

### **3.4.1.2 Teoria do ciclo do produto**

Vernon (1966) foi o primeiro autor a utilizar o termo ciclo de vida do produto para explicar o termo internacionalização, este prolonga a teoria anterior analisando as causas da inovação e as modalidades da sua difusão internacional.

Para o autor, quando num mercado se introduz um novo produto, a produção deste exige um trabalho altamente qualificado. À medida que se desenvolve a produção massificada, a força do trabalho não induz tanta qualificação e daí a deslocação da vantagem comparada para países em desenvolvimento onde a taxa salarial é baixa.

Por outras palavras, este modelo descreve a transferência da produção dos produtos inovadores, de um país desenvolvido para um país em vias de desenvolvimento, passando por três fases (Lam & White, 1999).

A Teoria do Ciclo do Produto<sup>9</sup> de Vernon (1966) divide em três estádios a evolução das condições e a localização da produção dos produtos: (1) O produto novo é fabricado no país desenvolvido, sendo que o alto nível de rendimento e o custo elevado da mão-de-obra estimulam a inovação neste tipo de produto; (2) Existe um processo de diferenciação do produto (vários modelos, tamanhos, etc.), acrescida de um nível de padronização e de difusão. As técnicas de produção estabilizam-se, os custos reduzem-se e a procura aumenta nos países industrializados. Neste sentido, Vernon (1966) explica que não faz sentido manter uma localização única de produção tendo em conta que o custo da mão-de-obra é mais elevado do que

---

<sup>9</sup> Tendo como referência os bens de consumo procurados pelos detentores de rendimento elevados e os bens de produção “economizadores de trabalho”.

em outros países menos desenvolvidos; (3) Nesta fase o produto está completamente padronizado. Se o produto utiliza muito o factor mão-de-obra, a produção desloca-se para um país subdesenvolvido, onde os custos salariais são mais baixos.

O conhecimento tecnológico estando indissociável da competência, a transferência de tecnologia implica a transferências das técnicas, isto é, a instalação no destino de uma capacidade de produção. É neste fase que os problemas se tornam muito mais económicos. A escolha das técnicas deve ter em consideração a especialização do país destino, isto é, a escolha dos produtos, mas também o ritmo de crescimento e as necessidades da população em bens privados e públicos (Nezeys, 1990).

### **3.4.2 Modelo Uppsala**

Este modelo de internacionalização foi elaborado por Johanson e Weidersheim-Paul (1975) e foi posteriormente desenvolvido e aperfeiçoado por Johanson e Vahlne (1977), da escola Uppsala na Escandinávia, a partir de um estudo sobre a internacionalização de empresas suecas.

Estes autores chegaram à conclusão de que as empresas apresentavam uma evolução similar nas suas respectivas operações internacionais, dando relevância à aprendizagem.

Johanson e Weidersheim-Paul (1975) explicam que a internacionalização das empresas passa por quatro estádios: 1) Exportação não regular, 2) Exportação via

representantes independentes ou agentes, 3) Filiais comerciais, 4) Implementação de fábricas produtivas. Para estes autores, o processo de internacionalização apresenta uma natureza fundamentalmente evolutiva: a empresa ascende a níveis superiores de compromisso internacional, após adaptação e acumulação de experiência em fases prévias.

A classificação de conhecimento de mercado seguida pelos autores tem por base a definição de Penrose (1959), citada em Andersen (1997): “O tipo, conhecimento objectivo, pode ser ensinado, o outro, conhecimento experimental ou de experiência, só pode ser adquirido pela experiência pessoal.”

Esta sequência de estágios representa para a empresa um aumento do envolvimento nos mercados internacionais resultado de uma aprendizagem alcançada. A empresa tende a projectar-se primeiro nos mercados mais conhecidos, mais próximos geográfica e culturalmente e, só depois é que se expande para mercados mais distantes. A internacionalização é, por isso, considerada um processo de aprendizagem de acumulação. (Johanson & Vahlne, 1977)

Existem, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), três excepções que fazem com que a empresa não tenha de passar pelos estádios apresentados: (1) Quando uma empresa tem grandes recursos e as implicações das acções tomadas são reduzidas, esta pode avançar com passos maiores na sua internacionalização; (2) Quando as condições de mercado são estáveis e homogéneas, o conhecimento relevante de mercado pode ser conseguido de outra forma do que pela experiência; (3) Quando uma empresa conseguiu experiência suficiente em

mercados com condições similares, ela poderá utilizar essa experiência em qualquer mercado.

Existem diversas críticas a esta teoria, para Johanson e Valhne (1990) e Sharma e Johanson (1987), pois esta teoria não se aplica a empresas de serviços. Para Anderson (1997), a teoria não tem em consideração a cooperação como forma de internacionalização e para Whitelock (2003) a teoria não tem em conta o nível de concorrência existente no mercado estrangeiro.

Para Bilkey e Tesar (1977) as empresas não estão interessadas em exportar no estágio 1 (Exportação não regular) e só estão parcialmente interessadas no estágio 2 (Exportação via representante independente ou agente) visto ser necessário algum agente ou uma força externa que estimule a empresa a exportar.

Apesar das críticas, esta abordagem é a mais utilizada pelos investigadores em internacionalização de empresas (Santos, 1995).

Existem outros autores que abordam a explicação da internacionalização das empresas através dos estádios.

Cavusgil (1980) definiu cinco estádios que reduziu para quatro, dois anos mais tarde. Em 1980 os estádios deste autor descreviam-se por (1) a empresa só actua no mercado doméstico; (2) a empresa começa à procura de informação para a internacionalização e começa a trabalhar a adaptação do seu marketing para os mercados estrangeiros; (3) a empresa está numa fase de envolvimento experimental, na qual inicia a sua actividade internacional de uma forma limitada; (4) a empresa tem um envolvimento activo, no qual a empresa explora oportunidades de internacionalização em diversos mercados; (5) a empresa tem

envolvimento avançado e deslocaliza recursos nas oportunidades internacionais que lhe surgem.

Um estudo ao longo de 5 anos junto de um painel de empresas europeias feito por Gankema, Snuif e Zwart (2000) confirmou estes cinco estádios de internacionalização.

No entanto, em 1984 Cavusgil reduziu para quatro os estádios: (1º) as empresas não estão interessadas em exportar nem em recolher informação sobre a internacionalização; (2º) as empresas estão interessadas em recolher informação, mas ainda não interessadas na exportação; (3º) as empresas exportam menos de 10% das suas produções; (4º) as empresas exportam mais do que 10% da sua produção.

Para o autor Cavusgil (1984) existem diferentes critérios para definir os estádios de internacionalização das empresas: o volume das exportações, o tempo de experiência de exportação, o tipo de países para os quais exportam, o número de clientes para os quais exportam, o número de transacções para a exportação e a relação dos gestores perante a exportação.

Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram um modelo no qual os primeiros estádios não estão considerados. Para estes autores, a empresa entra num estágio avançado sem passar pelas formas de aprendizagem, recolhimento de informação e experiência dos estádios dos primeiros quatro estádios de Cavusgil (1980), entrando assim logo para o estágio quinto.

Para Jarillo e Echezarraga (1991) são cinco os estádios de internacionalização (1) Exportação ocasional, (2) Exportação experimental, (3) Exportação regular, (4)

Estabelecimento de filiais comerciais, (5) Estabelecimento de subsidiárias produtivas. Estes autores subdividem em três os dois primeiros estádios do Modelo Uppsala, alongando assim o prazo que uma empresa utiliza entre a exportação ocasional e o IDE.

### **3.5 Modelo das redes**

Todos os modelos anteriores estão concentrados na internacionalização da empresa de uma forma autónoma. Na internacionalização do ponto de vista das redes – networks, as empresas estabelecem acordos de cooperação entre elas, com o objectivo de melhorar a competitividade; participar e aceder a novas competências sobre desenvolvimentos e inovação de produtos e processos; penetrar em mercados exteriores (internacionalização) e aproveitar ofertas institucionais vantajosas (Whitelock, 2002).

O modelo das redes sugere que a estratégia de internacionalização das empresas emerge da influência de múltiplas relações formais e informais relacionadas não só com o negócio, mas também com famílias, amigos e outros. Para diversos autores, este modelo tem por base as relações profissionais e sociais (Johanson & Mattsson, 1988, Hakansson & Johanson, 1988 e 1993, Andersen, Hakansson & Johanson, 1994).

Segundo Jarillo (1988), as empresas laboram em ambientes complexos, nos quais nenhuma empresa pode realmente perceber os mercados sem a referência a relações com outras empresas. Para o autor, as networks são vistas como “uma multiplicidade de relações entre empresas” que podem permitir posicionar



empresas a um nível de forte competitividade. É importante, segundo o mesmo autor, a forma como as networks estão organizadas. Cada empresa terá de estar especializada numa actividade na qual tem uma vantagem. As outras actividades devem estar alocadas a cada outra empresa pertencente à rede da mesma forma. A network vai permitir avançar com custo reduzido, visto cada empresa participante estar especializada numa actividade, reduzindo assim significativamente os custos globais de actuação. Nesse sentido, todas as empresas da network terão vantagens e perceberão o porquê de não desenvolverem esta ou aquela actividade.

Thorelli (1986) definiu a lealdade como um elemento fundamental para o sucesso de uma network.

Para Johanson e Mattsson (1988), num processo de internacionalização através das redes, as empresas partilham recursos criando ligações entre elas. As ligações podem ser sociais, técnicas, legais, económicas e administrativas (Johanson & Vahlne, 1990).

As empresas consideram um processo de internacionalização através de redes, sobretudo para obter novos contactos noutros países (Johanson & Mattsson, 1988).

Para os mesmos autores, o grau de internacionalização da empresa de uma forma individual pode ser significativamente diferente do grau de internacionalização da rede à qual pertence (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Internacionalização através das Redes

		Grau de Internacionalização da Rede	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	Primeiros Iniciadores	Últimos Iniciadores
	Alto	Internacional Solitário	Internacional Experiente

Fonte: Johansan e Mattsson (1988)

As empresas que têm um baixo grau de internacionalização individual e um baixo grau de internacionalização através da rede à qual pertencem são consideradas “primeiros iniciadores”, isto é, têm baixos conhecimentos e fraca experiência ao nível internacional. No entanto, essas mesmas empresas podem ser consideradas “últimos iniciadores” se a rede à qual pertencem tem um alto grau de internacionalização. As empresas podem optar por esta estratégia, de cooperação para actuar na plataforma internacional, para minimizar os riscos individuais. As empresas que têm um alto nível de internacionalização individual e um baixo grau de internacionalização ao nível da rede são consideradas “Internacional Solitário”, isto pode ocorrer quando a rede de cooperação é recente. Por último, quando a empresa e a rede à qual pertencem têm um alto grau de internacionalização estar-se-á perante “internacional experiente”, neste caso o processo de internacionalização assenta em economias de escala e de experiência, tanto da empresa como da rede (Johansan e Mattsson, 1988).

No entanto, Gemser, Brand e Sorge (2004) referem que as empresas podem utilizar as duas estratégias de internacionalização em simultâneo, isto é, irem de forma individual e em cooperação, mas ao longo do tempo uma das duas dominará a outra.

### **3.6 Conclusão**

Após a análise das teorias existentes e tal como referem Johanson e Vahlne (2003) verificar-se-á que os modelos mais conhecidos datam dos anos 70 e 80 e não contemplam as mudanças actuais de mercado. No entanto, são ainda as que se apontam hoje em vários estudos de internacionalização.

Para Axinn e Matthyssens (2002) as teorias da internacionalização, que representam um elevado número de estudos e publicações, mudaram ao longo dos anos, mas provavelmente não o suficiente para representarem a realidade actual das empresas.

Existe, por isso, uma necessidade actual de mercado em novos modelos de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2003).

A comprovar esta afirmação estão os autores Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) que verificaram que muitas pequenas e médias empresas, sobretudo do sector da alta tecnologia, têm acelerado processos de internacionalização, ultrapassando o modelo da escola nórdica (que assenta na aprendizagem gradual realizada através da acumulação de informação e de experiência ao nível internacional) e o modelo das redes (visto Johanson e Vahlne (1990) referirem que existe nas networks um

processo gradual de aprendizagem e de conhecimento através da interacção entre as empresas da rede). As PME's que Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) estudaram têm de facto menos ênfase na internacionalização por etapas, mas sim, uma aproximação a mercados internacionais em função de uma estratégia previamente delineada.

No entanto, segundo Axinn e Matthyssens (2002), as teorias deveriam ter evoluído tendo em atenção as rápidas alterações de mercado que ocorreram nos últimos 40 a 50 anos.

As teorias analisadas não contemplam o facto de as empresas se internacionalizarem de forma diferente consoante os mercados, combinando estratégias de entrada e de saída. Mas não consideram, sobretudo, o facto de as barreiras ao comércio internacional terem vindo a desaparecer e a evolução significativa do ambiente externo em termos tecnológicos (telecomunicações, transportes e processos de produção avançados).

## **4. Formas de acesso aos mercados internacionais**

*"Market entry is a walk into the unknown."*<sup>10</sup> (Johanson & Valhne, 1992)

### **4.1 Definição do termo Forma de Acesso a mercados internacionais**

A escolha da forma de acesso em mercados internacionais é uma das decisões mais crítica em marketing (Terpstra, 1972, Argarwal & Ramaswami, 1992) e tem um grande impacto no sucesso das operações internacionais da empresa (Anderson & Coughlan, 1987). Alguns autores (Anderson & Gatignon, 1986, Root, 1994, Sarathy & Terpstra, 1991) acrescentaram que a sua escolha vai influenciar não só o sucesso da empresa, mas também a sua sobrevivência.

A forma de acesso é definida por Root (1994) como sendo uma disposição institucional que uma empresa usa para colocar os seus produtos num mercado estrangeiro nos primeiros três a cinco anos, prazo necessário para uma empresa entrar por completo num mercado estrangeiro, podendo também ser definido como "o caminho da organização e a condução de transacções de negócios internacionais" (Calof & Beamish, 1995, Root, 1994).

---

<sup>10</sup> Tr. "A entrada num novo mercado é uma caminhada para o desconhecido."

## **4.2 Descrição das diferentes formas de entrada em mercados internacionais**

Existem segundo Root (1994) três grandes grupos de classificação das formas de entrada das empresas em mercados internacionais. A primeira é feita por exportação e difere das duas outras pelo facto de o produto ser produzido fora do país alvo e de seguida transportado para lá. A segunda consiste na forma de entrada por contrato, na qual a empresa se associa com uma empresa internacional pela via de um contrato, existindo troca de conhecimentos e técnicas. A terceira forma de entrada é por investimento directo da empresa no país estrangeiro, transferindo recursos tecnológicos, financeiros e humanos para o país destino, onde são produzidos os produtos para uma venda local.

Para o autor Mayrhofer (2002) podem reagrupar-se em quatro as diferentes formas de entrada: exportação, licenciamento, *joint-venture* e filiais locais.

Passar-se-á agora a apresentar as diferentes formas de acesso a mercados internacionais apresentadas pelos diferentes autores acima referidos.

### **4.2.1 Exportação**

A primeira forma de que uma empresa dispõe para entrar num mercado estrangeiro é por exportação (Root, 1994). Pode definir-se como sendo uma forma de acesso a mercados externos na qual a empresa recorre a outras do seu país de origem ou do país de destino (sobretudo a agentes e a importadores) para a comercialização dos seus produtos (Mayrhofer, 2002).

A exportação é utilizada nos primeiros contactos com o mercado alvo. Permite ao mesmo tempo minimizar os riscos que existem ao entrar num mercado desconhecido (Root, 1994) e recorrer a poucos recursos humanos e financeiros (Mayrhofer, 2002). No entanto e como referem os autores acima referidos, não permite ter um controlo estreito sobre a actividade no país de destino.

Esta fase de exportação é considerada como uma "*learning experience*" (Root, 1994), na qual a empresa com o tempo começa a conhecer melhor o país alvo e assim diminui o seu risco.

Para Wiklund (1987) exportar permite às empresas expandir as suas vendas, através de recursos mínimos em dinheiro, tempo e pessoas.

Segundo Alonso e Donozo (1996), a exportação pode ser de quatro tipos:

- Ocasional: se acontece como resposta a ordens de compra não solicitadas;
- Exploratória: geralmente iniciada através de vias de comercialização alheias à empresa, através da participação em feiras, por exemplo;
- Sistemática, mas com vias de penetração que não são próprias da empresa;
- Estabelecimento de redes próprias ou de filiais de vendas.

Estes tipos resultam de uma crescente implicação internacional da empresa.

No entanto, para Root (1994), a exportação tem duas vertentes: a indirecta e a directa. A exportação indirecta permite a uma empresa começar a exportar sem ter

que recorrer a um investimento em capital fixo e com poucos custos iniciais, visto exportar através de um intermediário doméstico. Em contrapartida, a exportação directa consiste na exportação por parte da empresa sem intermediários. Esta via e segundo o mesmo autor, traz diversas vantagens às empresas permitindo: (1) um parcial ou total controlo sobre o plano de marketing; (2) uma concentração do esforço de marketing nos produtos da empresa; (3) um maior e mais rápido retorno da informação sobre o mercado; (4) uma maior protecção da marca, das patentes e dos conhecimentos da empresa. No entanto, a exportação directa também acarreta grandes inconvenientes para a empresa, já que esta tem que ter um conhecimento total dos documentos necessários à exportação, envolve maiores custos e sobretudo maiores riscos.

#### **4.2.2 Contrato de gestão**

É uma forma de acesso a mercados internacionais cada vez mais desenvolvida (Croué, 1993). Diferencia-se do franchising pelo facto de o investimento ser posto "em gestão". O investidor permanece proprietário do bem construído e a empresa mandada assume a responsabilidade da gestão corrente (gestão comercial, contabilística, lançamento e promoção da marca, recrutamento e selecção do pessoal).

O contrato de gestão é uma forma de presença que permite a uma empresa realizar investimentos num país estrangeiro e confiar a gestão diária a uma empresa local, limitando assim o risco do país e acelerando o retorno do investimento (Croué, 1993).



### **4.2.3 Licenciamento**

No quadro do licenciamento, a empresa concede o direito de utilização de um know-how por um parceiro estrangeiro. O know-how pode ter uma base tecnológica ou técnica comercial (franchising). Os investimentos são limitados e a empresa pode conseguir um certo grau de controlo da sua actividade no estrangeiro (Rugman, Lecraw & Booth, 1985).

Segundo Katz (1990) existem vários factores que favorecem a escolha do licenciamento por parte das empresas. Como exemplos o autor refere: o facto de os custos do transporte e as taxas à importação serem tão elevadas que não permitem à empresa ser competitiva; a perecibilidade dos produtos que não torna viável o transporte; a escassez de recursos financeiros que não lhe permite desenvolver ela própria uma estratégia de distribuição, e o facto de muitos governos preferirem o licenciamento por trazer ao país tecnologia.

Uma das grandes vantagens do licenciamento apontada por Root (1994) é de poder existir no futuro uma *Joint-Venture* com a empresa.

Existem três grandes inconvenientes ao optar por esta forma de acesso aos mercados externos; estes prendem-se com o facto de o licenciado poder tornar-se rapidamente um concorrente directo, de as comissões serem fracas em relação aos investimentos que são realizados e da dificuldade de controlar à distância o licenciado (Katz, 1990).

### **4.2.4 IDE**

Quando o mercado representa um grau de atractividade muito importante para a empresa, a escolha da forma de acesso pelo investimento directo oferece a

vantagem de criar credibilidade junto do país no qual se vai investir e é uma forma de fiabilidade junto de interlocutores locais (Croué, 1993).

No entanto, segundo Jain (1990) a forma de acesso pelo investimento directo só deveria ser tomada em consideração depois de a empresa conhecer exactamente o clima de investimento, o mercado, a concorrência e a produção do mercado alvo.

Além disso, esta estratégia não deve ser considerada se o investimento na nova empresa puser em risco a empresa no país de origem (Jain, 1990).

#### **4.2.4.1 Joint-Venture**

A *joint-venture* é, a seguir à exportação, a forma de acesso mais comum a mercados internacionais (Jain, 1990).

Uma *joint-venture* pode definir-se como sendo uma empresa na qual o capital é partilhado por, pelo menos, duas organizações. As empresas partilham os custos e os riscos do investimento, controlam de uma forma conjunta a empresa que constituíram e utilizam as forças técnicas de ambas as empresas que fazem parte da *joint-venture* (Jain, 1990, Mayrhofer, 2002)

No entanto, segundo Jain (1990), a *joint-venture* não pode ser vista como uma forma fácil de acesso a novos mercados. Um entendimento entre ambas as partes e uma conjugação de forças são factores essenciais para o sucesso da *joint-venture*. Uma empresa não pode avançar para uma *joint-venture*, pensando aproveitar os conhecimentos da outra empresa sem ter nenhum valor acrescentar à associação. Além disso, uma *joint-venture* pode dar origem a conflitos se as partes intervenientes têm o mesmo peso, visto o facto de uma das

partes ter maior peso, fazer com que seja considerada dominante e facilitar assim a gestão do projecto (Mayrhofer, 2002).

#### **4.2.4.2 Filial**

As filiais são empresas detidas em pelo menos 95% pela empresa do país de origem. Esta forma de entrada requer mais recursos do que as formas anteriormente analisadas. No entanto devem distinguir-se as filiais comerciais que requerem muito menos investimento, das filiais produtivas que requerem mais. A empresa consegue com esta forma um controlo total sobre a sua actividade no estrangeiro.

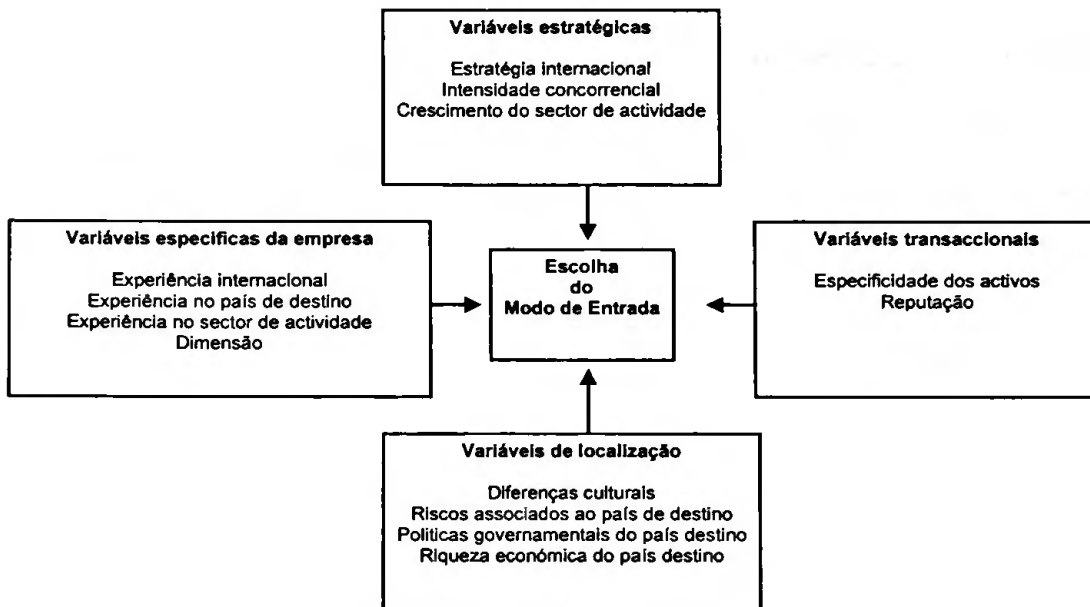
### **4.3 Factores explicativos da escolha da forma de acesso a mercados internacionais**

Tal como foi referido anteriormente, uma empresa tem à sua disposição diferentes formas de acesso a mercados internacionais. O facto de se estudar cada vez mais as formas de acesso das empresas em novos mercados internacionais permitiu delinear factores explicativos da sua escolha. No entanto, esses critérios de escolha da forma de entrada podem divergir de autor para autor. Sendo que, tal como já foi referido, a escolha da forma de entrada tem de ser cuidadosamente ponderada já que, da escolha final pode depender o sucesso da empresa.

Bell, Barkema e Verbeke (1997) desenvolveram um modelo (Figura 2) que define como sendo quatro os factores explicativos da escolha da forma de entrada em

mercados internacionais: (1) as variáveis estratégicas, (2) as variáveis específicas da empresa, (3) as variáveis transaccionais e (4) as variáveis de localização.

Figura 2: Os Factores Explicativos da Escolha do Modo de Entrada



Fonte: Tradução de Bell, Barkema e Verbeke (1997)

Para estes autores, a escolha do modo de entrada vai depender de vários factores tais como a estratégia internacional seguida pela empresa, a intensidade da concorrência, o crescimento do sector de actividade no qual labora, a experiência da empresa ao nível internacional, os factores do país de destino, assim como a estabilidade, a cultura e outros.

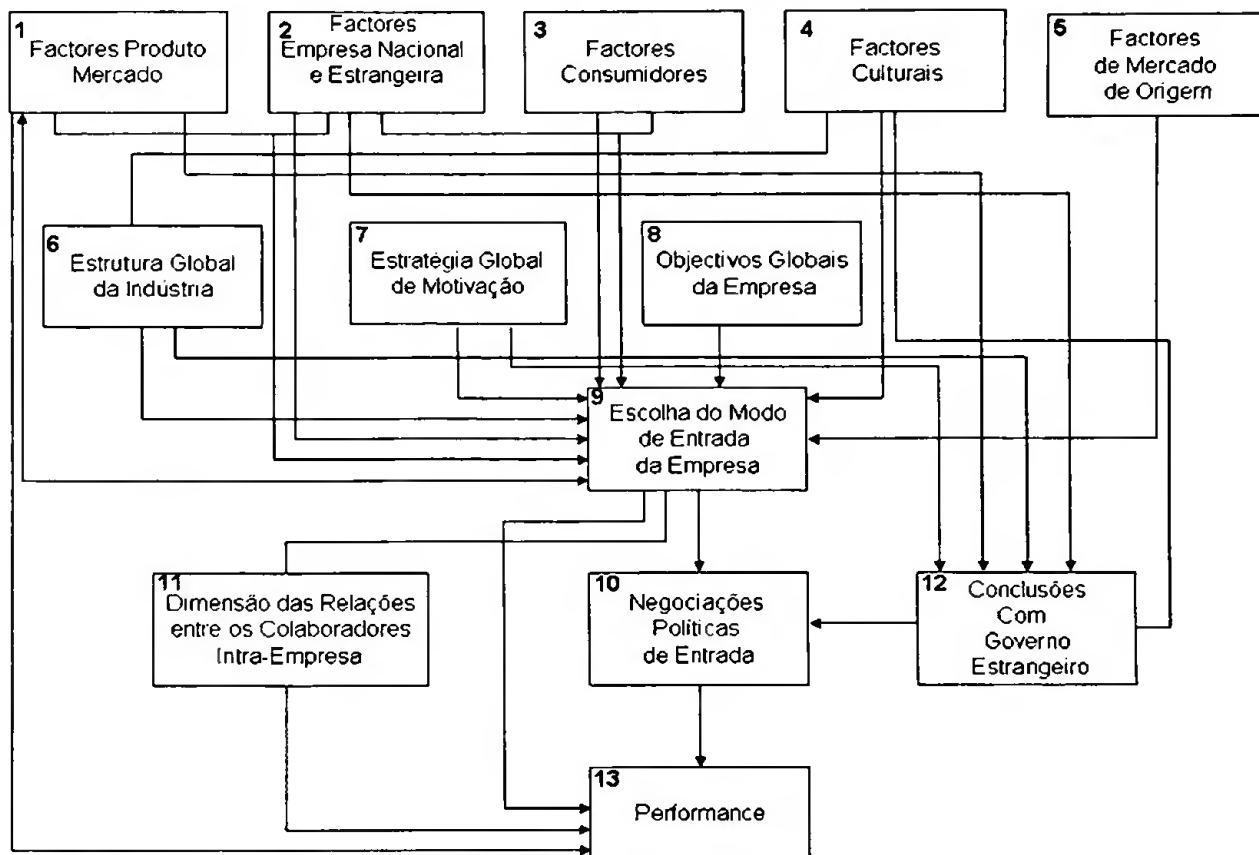
Para Cavusgil (1996) a escolha do modo de entrada vai depender de diversas variáveis que se interligam entre si (Figura 3). As caixas 1, 2, 3, 4 e 5 representam as variáveis mais usuais na abordagem da decisão da forma de entrada para os

mercados internacionais. Factores relativos ao produto (Caixa 1), à situação actual da empresa (Caixa 2), ao consumidor (caixa 3), à cultura (Caixa 4), à situação do mercado de origem (Caixa 5) vão influenciar as decisões da empresa aquando da decisão do modo de entrada.

Além destes factores, este autor salienta que os objectivos globais da empresa (Caixa 8), tal como a estratégia global de motivação utilizada pela empresa (Caixa 7) e a estrutura global da indústria (Caixa 6) são factores activos que também vão influenciar na selecção da forma de entrada em mercados internacionais.

Para Cavusgil a forma de entrada seleccionada vai influenciar a performance da empresa.

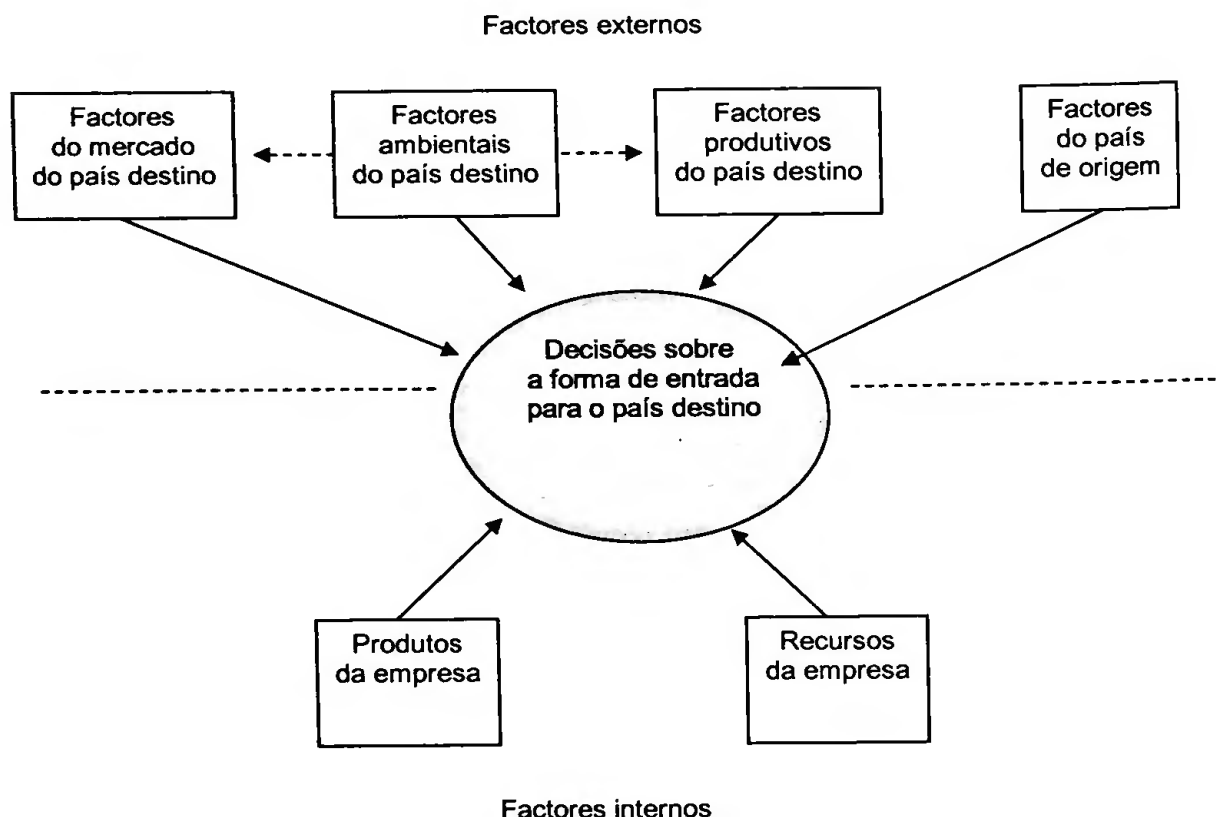
Figura 3: Pesquisa da Estratégia da Forma de Entrada



Fonte: Tr. Cavusgil, 1996

Segundo Root (1994) os factores a ter em consideração na escolha da forma de entrada resumem-se aos factores internos e externos da empresa (Figura 4). Os factores externos são todos os relacionados com o mercado, o ambiente e a produção do país de destino e também os relacionados com o mercado de origem da empresa. Em relação aos factores internos estes resumem-se aos produtos e aos recursos da empresa.

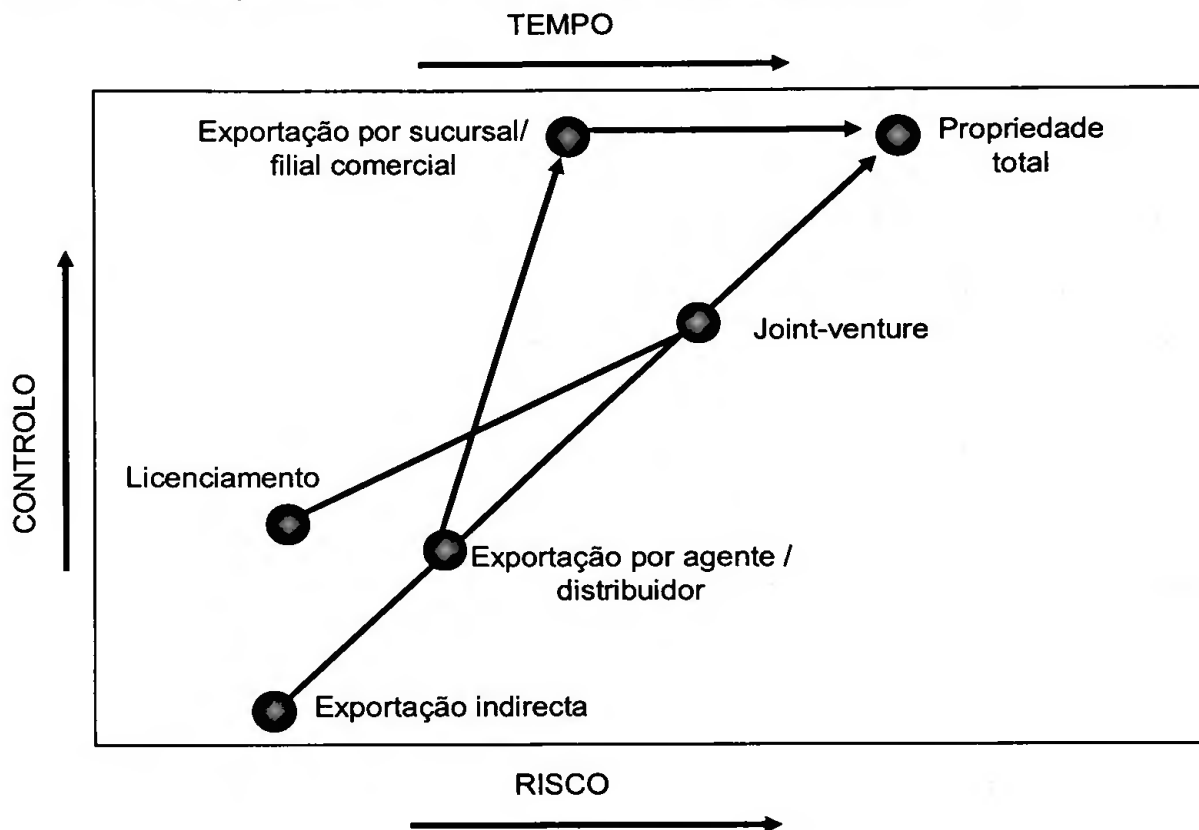
Figura 4: Factores na Decisão da Forma de Entrada



Fonte: Root, 1994

Além do acima referido, a escolha do modo de entrada está intimamente ligada a três factores: o grau de controlo que a empresa deseja ter no mercado destino, a experiência já conseguida em mercados internacionais e os riscos que ela quer assumir (Root, 1994). A figura 5 exemplifica as diferentes formas de entrada que a empresa pode utilizar em função da junção destes três factores, sendo que a Exportação directa é a forma que requer menos controlo, menos risco e que, em função do tempo (experiência), é a primeira a ser utilizada.

Figura 5: Evolução das Decisões do Modo de Entrada das Empresas



Fonte: Root (1994)

A propriedade total envolve maior controlo, maior risco e maior experiência. A dinâmica que cada empresa vai ter no mercado alvo, vai depender da dimensão da empresa (Root, 1994); uma empresa de grande dimensão pode passar logo de um processo de exportação para um processo de investimento directo. Uma empresa pode assim em função do controlo e do risco que está disposto a correr não passar por todas as formas de acesso a mercados estrangeiros.

Esta abordagem pode ser relacionada com o modelo da escola nórdica referenciado no capítulo 3 desta dissertação, no qual se explica que para Johanson e Weidersheim-Paul (1975) a internacionalização das empresas passa



por 4 etapas (Exportação não regular; Exportação via representantes independentes ou agentes; Filiais comerciais; Implementação de fábricas produtivas). Para estes autores, o processo de internacionalização apresenta a mesma natureza evolutiva que aborda Root (1994), no entanto, para os primeiros autores a ascensão a níveis superiores é feita após adaptação e acumulação de experiência em fases prévias, enquanto que, para Root as empresas podem ultrapassar um estágio em função sobretudo dos seus recursos.

No mesmo sentido Rugman, Lecraw e Booth (1985) ligam a forma de acesso a mercados internacionais ao factor tempo. A forma de acesso aos mercados evolui ao longo do tempo, em função da experiência acumulada.

Seguindo a mesma lógica, Leersnyder (1986) apresentou (Figura 6) uma classificação das formas de entrada, segundo o grau de envolvimento da empresa nas operações internacionais e o grau de controlo sobre as operações.

Figura 6: Classificação das Formas de Acesso de Acordo com o Grau de Envolvimento na Internacionalização e o Grau de Controlo sobre as Operações

GRAU DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL	COM INVESTIMENTO	<p>INVESTIR E DELEGAR</p> <p><i>Joint-venture *</i></p> <p>Consórcio *</p>	<p>INVESTIR E CONTROLAR</p> <p>* Filial integrada</p> <p>* Filial industrial</p> <p>* Filial comercial</p> <p>* Sucursal</p>
	SEM INVESTIMENTO	<p>DELEGAR SEM INVESTIR</p> <p>Licenciamento *</p> <p>Franchising *</p> <p>Transferência tecnologia *</p> <p>*Contratação produção</p> <p>*Exportação</p> <p>Indirecta</p>	<p>CONTROLAR O MERCADO SEM INVESTIR</p> <p>*Exportação directa:</p> <p>- Distribuidor</p> <p>- Agente</p> <p>- Franchising comercial</p> <p>*Contrato de serviço</p> <p>*Contrato de gestão</p>
		DELEGAR	FAZER
		CRESCIMENTO DO CONTROLO SOBRE AS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS	

Fonte: Leersnyder (1986)

Desta forma, o primeiro critério da empresa depende do grau de investimento que quer realizar no país de destino, com investimento directo ou sem investimento directo. E, o segundo critério consiste no grau de controlo que pretende ter nas operações que vier a efectuar no mercado internacional.

Os autores Rugman, Lecraw e Booth (1985) desenvolveram um esquema de processo de investimento no estrangeiro, que permite apoiar na escolha da forma de entrada. Segundo estes autores, se existirem barreiras ao comércio livre (exemplo: taxa de importação) e não existirem riscos de dissipação (exemplo:

instabilidade no mercado destino) a melhor forma de entrada será o IDE, no entanto, se existirem risco de dissipação, a melhor forma será o licenciamento. A forma de internacionalização via exportação deverá ser considerada caso não existam barreiras ao comércio livre.

#### **4.4 Conclusão**

Neste capítulo foram abordadas muitas das formas de internacionalização à disposição das empresas: a exportação (ocasional, exploratória e sistemática), o contrato de gestão, o licenciamento, a *joint-venture* e o IDE através de uma filial produtiva ou comercial. A razão da escolha de uma em detrimento de outra, vai depender de diferentes factores que passam pela intensidade do envolvimento por parte da empresa, pelos riscos que esta quer incorrer nos mercados externos, pela sua experiência, pelos factores externos do mercado destino (a sua cultura, o seu ambiente e os seus consumidores) e sobretudo pelos seus recursos internos (o tipo de produto que comercializa, os seus recursos e a sua estratégia).

É de realçar que o factor tempo associado ao factor experiência nos mercados externos tem um peso importante na escolha da forma de entrada. Este facto assimila-se ao modelo Uppsala referido nas teorias da internacionalização, na qual o factor conhecimento do mercado via experiência é factor essencial para a internacionalização da empresa.

No entanto, não podemos deixar de salientar que os recursos internos à disposição da empresa são uma base fundamental para a abordagem de algumas formas de internacionalização, como é o caso do IDE.

## **5. Caracterização da Indústria da Cristalaria - Vidro**

### **Manual em Portugal**

Este capítulo relata a caracterização do subsector da cristalaria – vidro manual em Portugal - “pode-se dizer que é o subsector que apresenta uma tradição mais forte na indústria vidreira em Portugal”<sup>11</sup>.

#### **5.1 Breve história do vidro na Marinha Grande**

A produção de vidro surgiu no Antigo Egipto 9.000 anos A.C. No entanto, em Portugal, só existem traços da sua produção no século XV em Coina (Barreiro) em 1470 e em Covo (Oliveira de Azeméis) em 1520.

Em 1719, por indicações de D. João V, a Real Fábrica de Vidros de Coina é transferida para a Marinha Grande. Esta localidade foi escolhida devido à existência de matéria-prima, à areia e à madeira da grande extensão do Pinhal de Leiria que permitia garantir o combustível necessário para a produção do vidro.

O terramoto de 1755 que obrigou a uma completa reestruturação da cidade de Lisboa, deu origem ao crescimento da Região do Vidro da Marinha Grande.

Em 1765, a Real Fábrica de Vidros da Marinha Grande faliu e em 1767 o alvará da empresa é cedido pelo Marquês de Pombal a um dos Irmãos Stephens. A empresa foi a única a laborar durante cerca de 100 anos e só em 1890 é que novas unidades fabris surgiram. Estas eram geridas por antigos mestres vidreiros da Real Fábrica que ao saírem levavam consigo a sabedoria que permitiu o desenvolvimento da região.

Nos anos 40, a indústria da cristalaria da Marinha Grande passou por uma modernização das suas infra-estruturas, nomeadamente a introdução de fornos

---

<sup>11</sup> In “Plano de Reestruturação do Sector da Cristalaria”, AIC, Março 2005

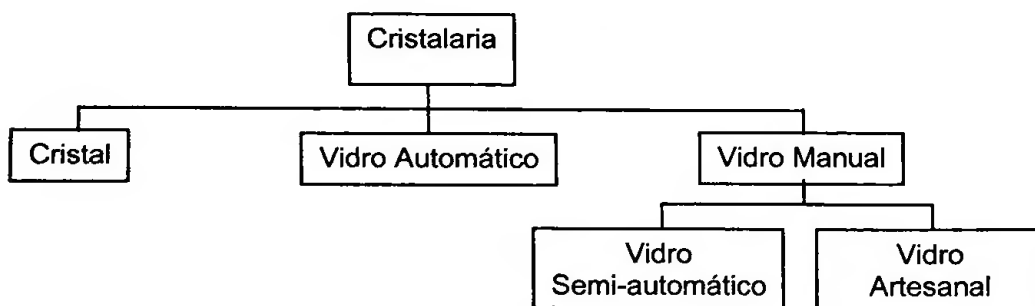
que permitiram a laboração contínua na produção com a substituição da madeira por combustíveis. Desde então, pouco ou nada evoluiu na forma de fazer vidro, especialmente no vidro manual.

## 5.2 Características do sector da Cristalaria – Vidro Manual

O sector do Vidro está dividido em seis subsectores, segundo a classificação das actividades económicas do INE: fabricação de vidro plano, moldagem e transformação de vidro plano, vidro de embalagem, cristalaria, fabricação de fibras de vidro e fabricação e transformação de outro vidro (vidro especial).

O subsector da Cristalaria está subdividido em três tipos de produtos: o cristal, o vidro automático e o vidro manual, sendo este último subdividido em vidro semi-automático e produção artesanal (Figura 7).

Figura 7: Configuração do sector da cristalaria



Fonte: Adaptado Inofor (2001)

O subsector da cristalaria compreende a fabricação de objectos de vidro para serviços de mesa, cozinha, toucador, escritório, ornamentação de interiores (CAE 26132).

Este subsector pertence a uma das actividades tradicionais da economia portuguesa e encontra-se bastante concentrado geograficamente, pelos factos anteriormente referidos; a maior parte das empresas localiza-se na zona da Marinha Grande.

Neste subsector dominam as pequenas e médias empresas pertencentes ao sector privado; o subsector da cristalaria é o mais intensivo em mão-de-obra, com menores níveis de automatização e de produtividade.

### **5.2.1 Processo produtivo**

O processo de produção de uma peça de cristalaria – Vidro artesanal é feito através do sopro pela boca. Este sistema utiliza uma cana com cerca de 1,5 metros de comprimento. Nas canas maiores (destinadas ao trabalho com maiores quantidades de vidro), a parte inicial é coberta por uma protecção de madeira que permite ao operário manusear a cana sem se queimar. Para a produção de uma peça introduz-se a cana pela extremidade apropriada no vidro fundido, retirando uma pequena parte deste — "a bola" —, que se distribui uniformemente à volta da cana, fazendo-a rodar. Seguidamente, sopra-se para o interior da cana uma pequena quantidade de ar para dar forma à fase preliminar da peça. Na peça que, por efeito do sopro, gravidade e calor, vai sofrendo um alargamento, introduz-se num molde de madeira ou de ferro fundido, em cujo interior recebe o ar novamente soprado que dá ao vidro a sua forma definitiva. Quando a peça possui uma certa simetria, abre-se o molde e retira-se a peça (soprado-parado) ou então faz-se rodar a cana com o vidro dentro do molde ("soprado-girado"), obtendo-se uma espessura mais uniforme. Muitas vezes há também lugar ao corte (a frio ou a quente) das partes excedentárias da peça de vidro, sendo geralmente utilizadas

tesouras apropriadas, ou queimadores. Algumas peças necessitam também de pequenas porções de vidro — as "marisas" — (por exemplo, para as asas dos copos), que são retiradas do forno e fundidas a quente no local desejado da peça (INOFOR, 2001).

### 5.2.2 Recursos Humanos

Existe no sector, uma grande fragilidade ao nível da formação dos trabalhadores. Estes possuem um baixo nível de escolaridade tendo na sua maioria habilitações equivalentes ao 1.º Ciclo do Ensino Básico (INOFOR, 2001). A média de idade ronda os 40 anos e a antiguidade os 14 anos<sup>12</sup>. Contudo, muitos destes trabalhadores, com níveis baixos de habilitações, trabalham no sector há muitos anos e detêm um *know-how* que se vai transmitindo de trabalhador para trabalhador.

Em relação ao volume de emprego no subsector da cristalaria, este diminuiu significativamente desde 1999 atingindo um decréscimo de 46% entre 1999 e 2002 (Quadro 6).

Quadro 6: Volume de Emprego Segundo o CAE 26132 – Cristalaria

	1999	2000	2001	2002
Volume de Emprego	2.349	2.288	2.423	1.280

Fonte: INE

---

<sup>12</sup> Plano de Reestruturação do Sector da Cristalaria, Março 2005

### **5.2.3 Comercialização**

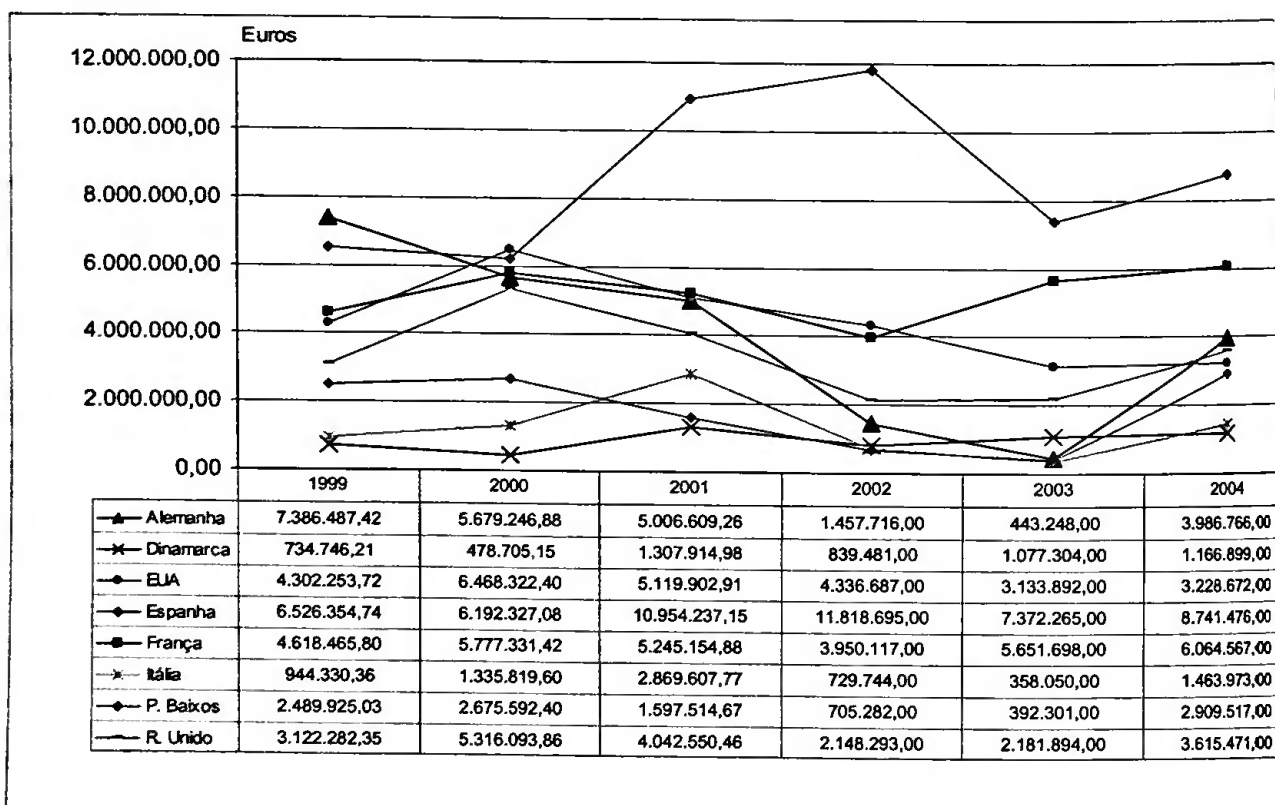
O subsector da cristalaria tem significativas carências ao nível da comercialização e do marketing internacional. Segundo um estudo realizado pelo ICEP (2000), tem existido um esforço no sentido da construção de uma imagem positiva ao nível da qualidade dos produtos, não tendo esta sido acompanhada pelo aumento do conhecimento dos mercados destinos, nem pelo desenvolvimento de planos de marketing internacionais adequados a cada mercado.

As empresas não têm na sua maioria controlo sobre o canal de distribuição, quer a nível nacional quer a internacional. Acresce a esse problema, a fraca diferenciação dos produtos entre os fabricantes o que facilita a transferência de encomendas de uma empresa para outra. Na maior parte dos casos, o produto é propriedade dos clientes o que implica uma excessiva dependência destes face aos compradores. A maioria dos produtos nacionais são exportados sem marca própria, ou seja, as empresas que compram ficam com quase todo o valor acrescentado; além de que as empresas não têm qualquer conhecimento sobre os gostos e as necessidades dos consumidores. A empresa funciona como simples produtora, sendo o produto final vendido com a marca da empresa/cliente que subcontratou a produção. Isto também acontece porque a empresa não tem capacidade financeira suficiente para penetrar nos mercados internacionais (INOFOR, 2001).

Ao analisar as estatísticas do INE dos últimos seis anos, verifica-se que Portugal exporta principalmente para Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, EUA, Países Baixos, Itália e Dinamarca (Figura 8). Neste período de 1999 a 2004 observa-se uma clara concentração de esforços nos países europeus em detrimento de outras regiões do mundo com grande potencial para Portugal.



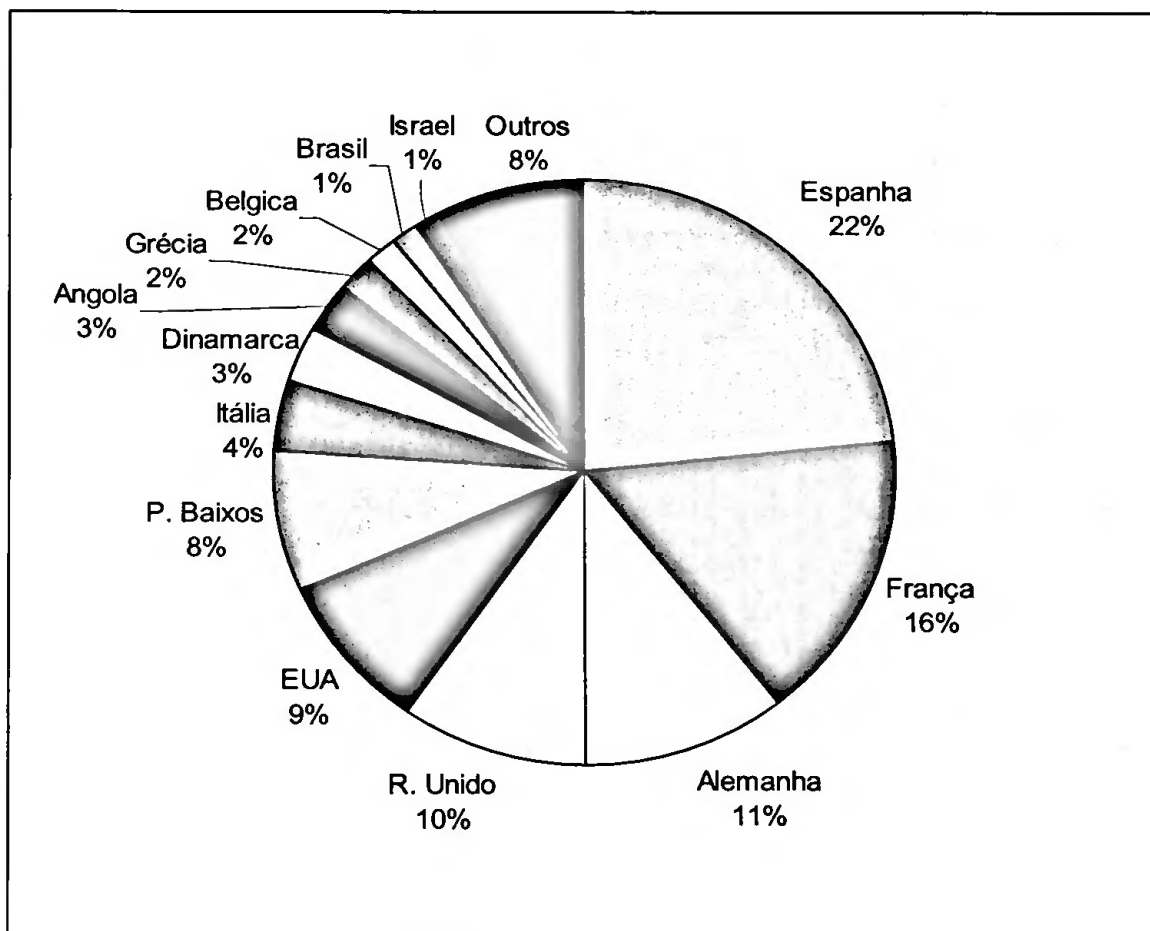
Figura 8: Exportações de Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores



Fonte: INE

No entanto, o ano de 2004 apresenta algumas evoluções ao nível dos países de destino (Figura 9), tais como Angola, Brasil e Israel com respectivamente 2.63%, 1.40 e 1.20% das exportações totais de vidro de decoração.

Figura 9: Países para os quais Portugal Exportou no Ano de 2004 Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores

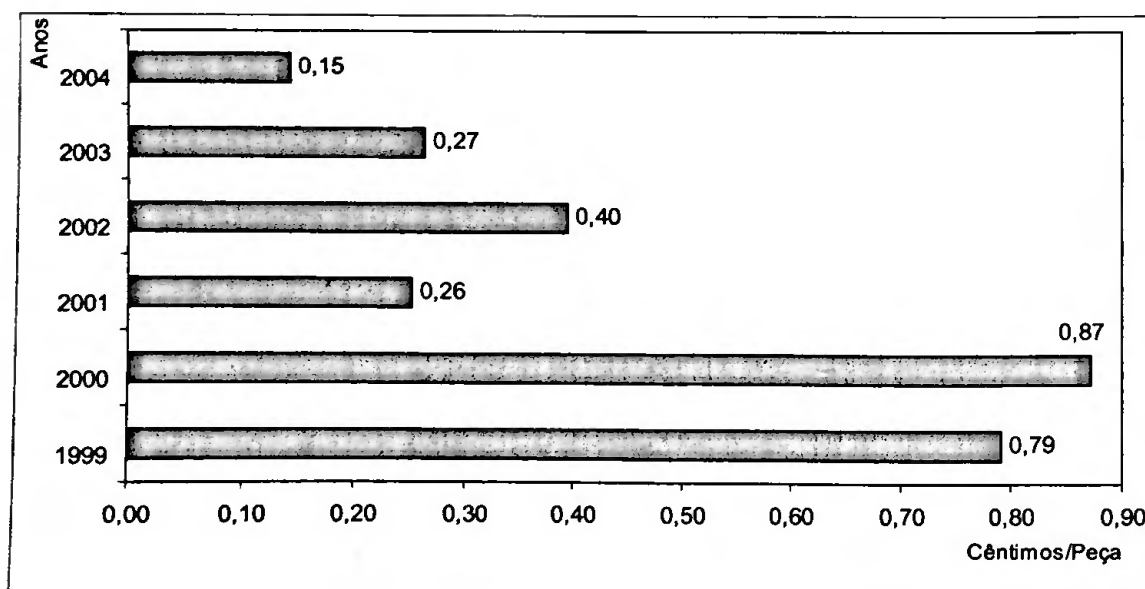


Fonte: INE

Em relação aos preços de exportação, estes têm vindo a decrescer (Figura 10). Esta ocorrência pode ter diversas explicações, que podem passar pelo facto de as empresas terem sido forçadas a diminuir as suas margens para poderem ultrapassar as pressões dos seus concorrentes e conseguirem assim ganhar ou

manter os seus clientes. Outra explicação pode passar pela falta de conhecimento dos seus custos de produção, pois só pensaram no acto da venda como forma da empresa não ter que fechar as suas portas, vendendo a um preço abaixo dos seus custos reais. Isto, porque estas empresas conseguem manter junto da banca uma imagem positiva (visto facturarem) e gerarem *cash-flow* ao descontarem junto desta as facturas dos seus clientes. É, por isso, mais importante para as empresas, nestas condições, facturarem mesmo se for abaixo do seu preço de custo. A figura 10 traduz claramente o esmagamento de preço que tem existido nos últimos anos, sendo a única forma de as empresas conseguirem ainda vender, visto as suas peças não apresentarem diferenciação face à concorrência.

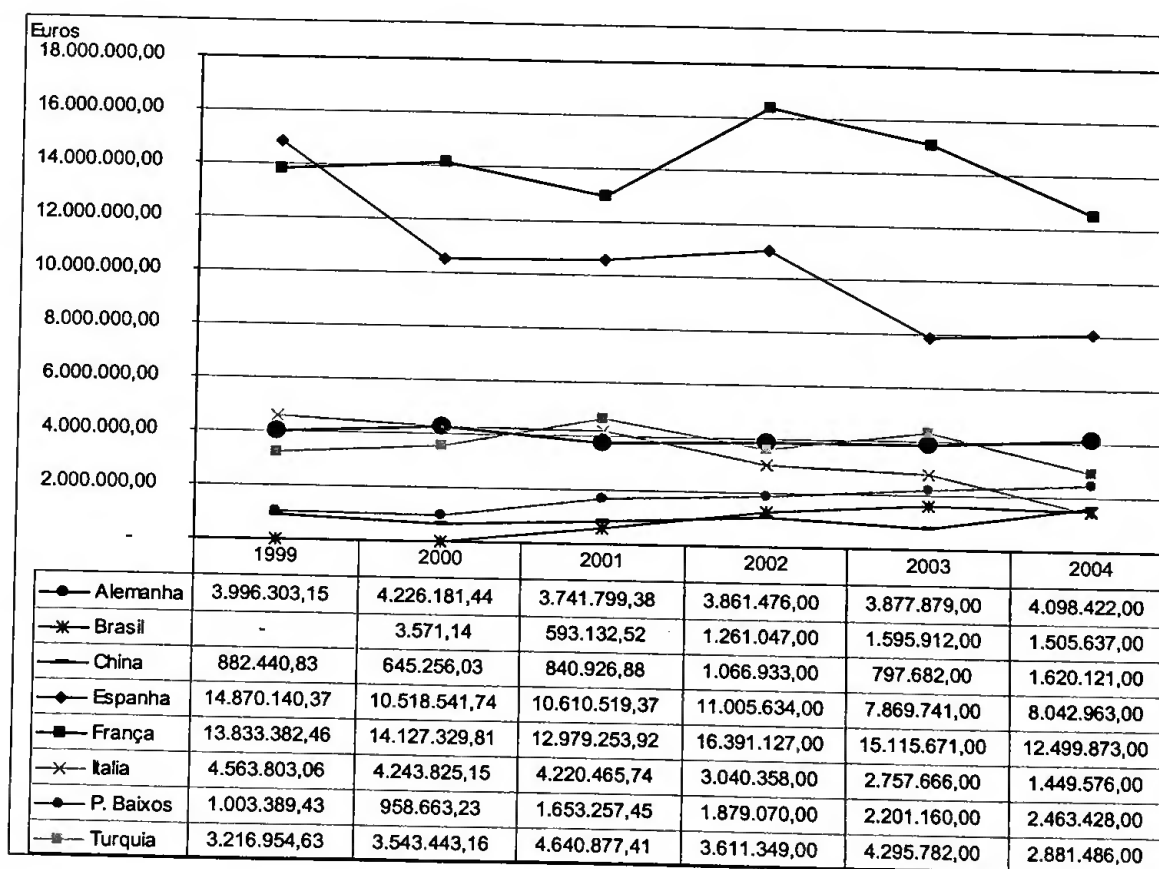
Figura 10: Preços de Saída de Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores



Fonte: INE

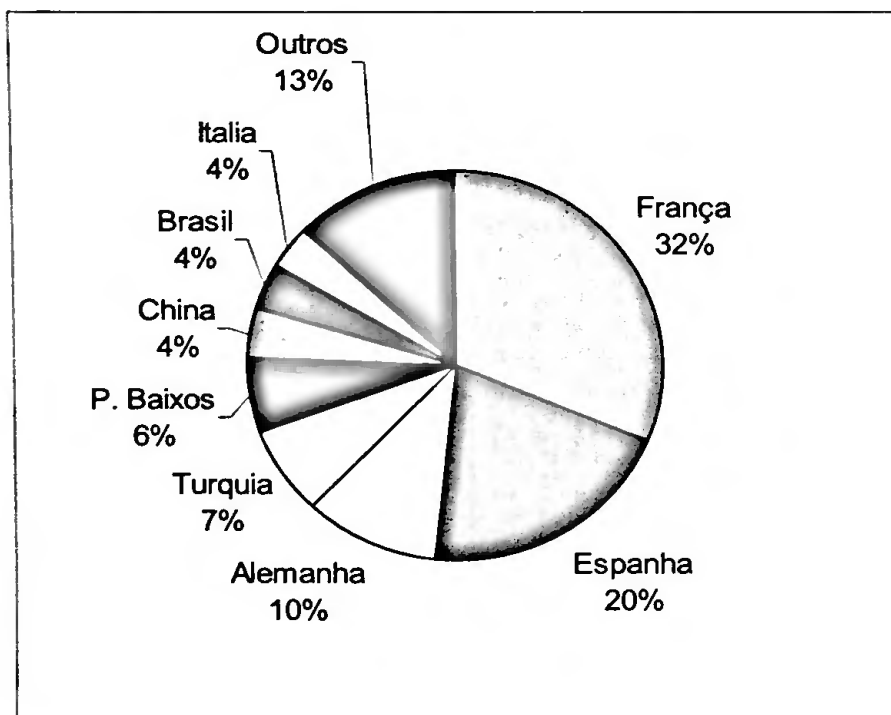
As importações Portuguesas têm origem sobretudo na Europa, em França, Espanha e Alemanha (Figura 11). No entanto, verifica-se que em sexta posição e com um crescimento de 84% em 2004 face ao ano de 1999, a China tem sido um país de origem de já 4% das importações portuguesas (Figura 12).

Figura 11: Países de Origem das Entradas em Portugal de Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores



Fonte: INE

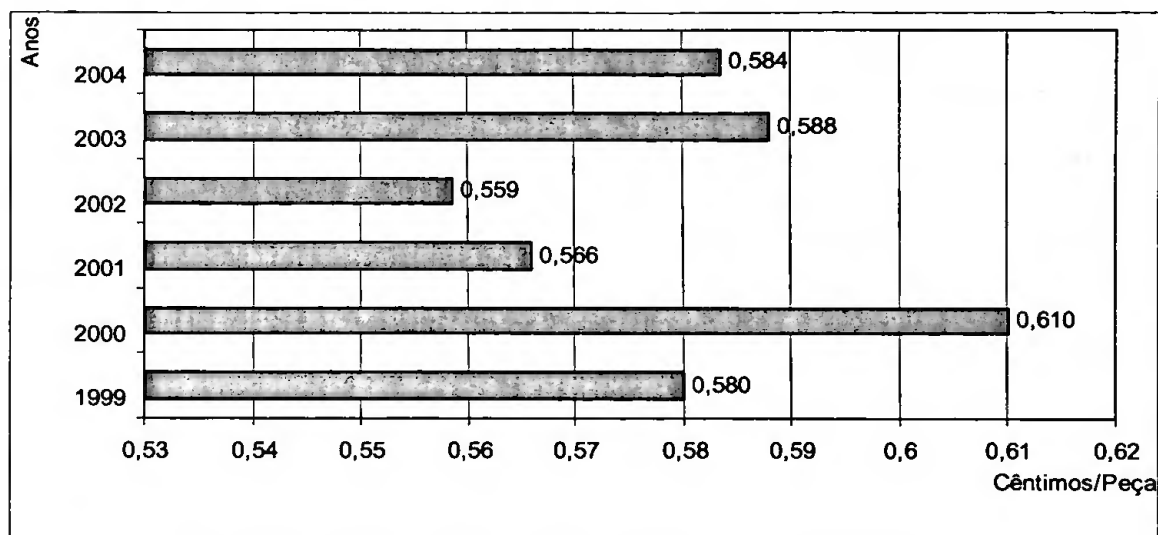
Figura 12: Países de Origem das Importações Portuguesas no ano de 2004 de Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores



Fonte: INE

Relativamente aos preços (Figura 13), Portugal tem vindo a importar vidro de decoração sensivelmente a preço constante desde 1999, tendo apenas no ano 2000 aumentado o preço das peças importadas em cerca de 5%.

Figura 13: Preços de Entrada de Objectos de Vidro para a Mesa, Cozinha, Toucador, Escritório e Ornamentos de Interiores



Fonte: INE

Ao comparar-se a figura 10, relativa aos preços de saída, à figura 13, relativa aos preços de entrada, dos objectos de vidro para a mesa, cozinha, toucador, escritório e ornamentos de interiores verifica-se que Portugal compra a preços mais caros do que vende, indiciando que se encaminha para o campo dos chineses (visto os preços de venda terem baixado) e, como tal, se estar a concorrer pelo preço e não pela diferenciação das peças.

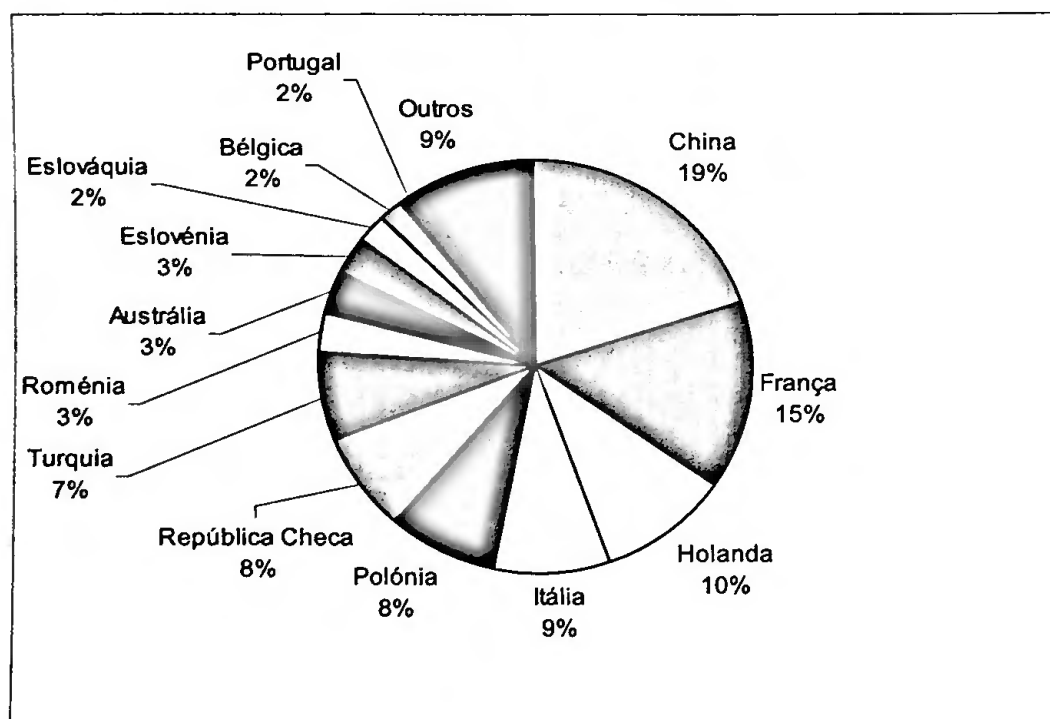
Em resumo, poder-se-á salientar que Portugal importou no período entre 1999 e 2004 menos 13,1 % de peças em vidro de decoração e que aumentou as suas exportações nesse mesmo período em 4,7%. No entanto, este aumento das exportações foi acompanhado por um decréscimo dos preços de vendas das peças em 81, 1%. Em contrapartida, os preços das importações mantiveram-se

praticamente constantes entre 1999 e 2004 a não ser os preços das peças vindas da China que diminuíram em 68,3%.

#### 5.2.4 A cristalaria ao nível internacional

Tendo em consideração que o subsector da cristalaria - vidro manual não tem elevadas exigências em capital mas sim em mão-de-obra, este tornou-se para os países emergentes uma grande aposta. Exemplo disso é a China que em menos de 10 anos se tornou o maior produtor mundial de vidro de Cristalaria (Figura 14).

Figura 14: Países produtores de cristalaria em 2003



Fonte: AIC (2005)

Na Europa existe uma concentração de empresas produtoras em regiões bem definidas, nomeadamente na Boémia (Sul da Alemanha, Norte da República Checa e Oeste da Áustria), em Veneza (Itália) e em Kosta-Boda (Suécia e

Finlândia). A escolha destas localizações deveu-se, tal como sucedeu para Portugal, à abundância de matérias-primas necessárias ao fabrico do vidro e disponibilidade de lenha como combustível para os fornos (Roland Berger & Partner, 1999).

Os principais concorrentes são os Países de Leste (República Checa, Roménia e Polónia) e os Países Asiáticos (China e Taiwan). Os primeiros concorrem com um excelente design, alta qualidade e custos competitivos. Têm a possibilidade de produzir peças de vidro manual de grandes dimensões e com grande flexibilidade ao nível das quantidades. Os países asiáticos têm feito grandes investimentos ao nível da produção e têm apostado numa estratégia de baixos custos e elevados volumes de produção. Estes últimos engrandeceram com a produção de peças em vidro de pequena dimensão baseada no baixo preço, mas com limitações ao nível do design (Roland Berger & Partner, 1999).

### **5.3 Análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades do sector da Cristalaria – Vidro Manual em Portugal**

Após a análise ao subsector da cristalaria - vidro manual e, em termos de conclusão, a análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades foi elaborada permitindo ter uma visão global da realidade do subsector em Portugal (Quadro 7).



Quadro 7: Análise SWOT do Sector da Cristalaria – Vidro Manual em Portugal

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tradição vidreira</li> <li>◦ Evolução positiva ao nível do design</li> <li>◦ Flexibilidade e variedade da oferta</li> <li>◦ Know-how do processo produtivo</li> <li>◦ Disponibilidade de matéria-prima de qualidade</li> <li>◦ Notoriedade do país como produtor de vidro ao nível da indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fraca cooperação</li> <li>◦ Custos operacionais elevados</li> <li>◦ Produtores portugueses não reconhecidos pelo consumidor final</li> <li>◦ Fraca implementação das marcas portuguesas nos mercados externos</li> <li>◦ Ausência de estratégia comercial por parte dos fabricantes</li> <li>◦ Falta de profissionalismo (incumprimento dos prazos de entrega, etc.)</li> <li>◦ Elevado grau de subcontratação</li> <li>◦ Produção indiferenciada</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Proximidade geográfica, no que se refere ao mercado europeu, face aos fornecedores asiáticos</li> <li>◦ Internacionalização pela via da deslocalização da produção para mercados com custos produtivos mais reduzidos</li> <li>◦ Oferta integrada com outros sectores "oferta de conceitos"</li> <li>◦ Nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Boa relação qualidade/preço dos fornecedores do Leste Europeu, com a vantagem de proximidade geográfica relativamente a muitos mercados europeus</li> <li>◦ Na gama baixa e média/baixa, o preço muito concorrencial apresentado pelos fornecedores asiáticos</li> <li>◦ Retracção do consumo, face à conjuntura pouco favorável a nível internacional</li> <li>◦ Falta de mão-de-obra e pouca motivação dos jovens</li> <li>◦ Crescente concorrência do vidro automático, sendo que o consumidor final não distingue em muitos casos, a diferença entre um e o outro.</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir de ICEP (2003) e INOFOR (2001)

Em resumo, poder-se-á dizer que as empresas de cristalaria em Portugal possuem dois importantes recursos únicos: a matéria-prima de boa qualidade e o *know-how* acumulado de 250 de história do vidro.

No entanto, existe no sector uma falta de estratégia, custos de produção elevados, pouco conhecimento dos mercados, pouca formação e uma mentalidade retrógrada de muitos empresários que não permite o adequado desenvolvimento do subsector da Cristalaria<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Revista Invest – Negócios, Política e Desenvolvimento Regional, nº4 Maio 2005

## **6. Investigação Empírica**

Neste capítulo estão analisadas todas as questões relativas à ontologia, à epistemologia e à metodologia<sup>14</sup> utilizada nesta investigação, além de todo o trabalho de pesquisa realizado no estudo de caso e nas entrevistas de profundidade.

### **6.1 Aspectos Metodológicos**

A escolha do método de investigação deve depender de três condicionantes (Yin, 1994): o tipo de pergunta de investigação colocada; o controlo do investigador sobre os acontecimentos e o grau dos acontecimentos contemporâneos em contraposição com acontecimentos históricos.

#### **6.1.1 Introdução**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) uma investigação começa sempre por uma pergunta de partida. Para esta dissertação, a pergunta de partida é “Como é que as empresas portuguesas do sector da cristalaria – vidro manual, desenvolvem o seu processo de internacionalização?”. Tal como já foi referido na introdução, a definição desta pergunta teve por base três aspectos: (1º) o sector da cristalaria - vidro manual fazer parte de um dos sectores de actividade tradicionais portugueses; (2º) o investigador ter colaborado com empresas do sector e ter algum conhecimento sobre este; (3º) a forma de entrada num mercado estrangeiro ser uma das decisões mais críticas em marketing internacional (Wind & Permuter, 1977).

---

<sup>14</sup> A ontologia é a “realidade”, a epistemologia a relação entre a realidade e o investigador e a metodologia a técnica usada pelo investigador para descobrir a realidade (Carson, *et al.*, 2001).



Tal como já foi referido, as empresas têm diversas formas de abordar os mercados internacionais que vão desde a exportação até ao IDE (Root, 1994). No entanto, a escolha da forma de entrada é uma das decisões mais críticas em marketing internacional (Wind & Permuter, 1977). Por isso, interessa perceber como é que as empresas portuguesas do ramo da cristalaria enfrentam a internacionalização das suas empresas, será que têm um padrão comum? Ou será que existe alguma divergência na escolha da forma de entrada em função, por exemplo, dos recursos das empresas ou da antiguidade destas?

### **6.1.2 Desenho da investigação**

Qualquer investigação científica exige um método de investigação associado que seja propositado, rigoroso, replicável, testável, preciso, verdadeiro, objectivo e generalizável (Sekaran, 1999). Entende-se por metodologia “um conjunto de directrizes que orientam a investigação científica” (Herman, 1983).

Para esta dissertação, foi elaborada uma revisão da literatura relativa às teorias de internacionalização e às formas de entrada nos mercados externos que estão descritas respectivamente nos capítulos 3 e 4. Foi também efectuada uma análise do sector da cristalaria – vidro manual (capítulo 5), permitindo um conhecimento mais concreto da realidade da actividade em questão.

Quanto à investigação empírica, um estudo de caso e entrevistas de profundidade foram elaboradas ao universo das empresas vidreiras - vidro manual. O estudo de caso teve como objecto a Vitrocristal, ACE organismo com capitais públicos e privados que surgiu nos finais dos anos 90 tendo como missão a de apoiar as

empresas do sector vidreiro. A escolha deste estudo de caso prendeu-se com o facto de a ACE representar um conjunto de empresas sob uma marca conjunta a **marinha grande mglass** com o objectivo de ter uma maior força, tanto ao nível nacional, como sobretudo ao nível internacional. A escolha das entrevistas de profundidade ao universo das empresas do subsector da cristalaria - vidro manual teve por base a facilidade de análise e de recolha da informação, sobretudo tendo em consideração que se poderá estar perante um universo de pessoas com uma formação de base muito dispersa (sendo o universo constituído por micro-empresas, PME's e sociedades anónimas).

Optar por utilizar nesta investigação em simultâneo um estudo de caso e entrevistas de profundidade assenta na vontade de conseguir abranger toda a realidade, não só do vidro manual em Portugal, mas também das diferentes realidades estruturais existentes no sector. Uma entrevista de profundidade à ACE teria limitado o acesso a informação considerada pertinente para a investigação. A opção por um estudo de caso ou dois, não teria permitido analisar toda a realidade do sector. Como tal, recorrer aos dois métodos permitiu uma maior abrangência da investigação.

Com base na revisão da literatura e no estudo empírico, poder-se-ão identificar as formas de internacionalização das empresas portuguesas da cristalaria – vidro manual e verificar a existência de alguma convergência ao nível das formas de acesso aos mercados internacionais por parte das empresas do ramo da cristalaria – vidro manual, objectivos estipulados no capítulo 1 desta dissertação.

### **6.1.3 Paradigma qualitativo**

Antes de se avançar para uma investigação científica a escolha do paradigma a seguir (quantitativo ou qualitativo) tem que ser feita. Mesmo que autores, como Reichardt e Cook (1986), Poupart, Deslauriers e Groulx (1997), defendam que um investigador não tenha que, forçosamente, aderir a um dos dois paradigmas, poder-se-á escolher uma combinação de atributos pertencentes a cada um deles. Sendo que o paradigma qualitativo não é generalizável e o paradigma quantitativo pela forma de medição rigorosa e controlada permite uma generalização dos resultados.

Tendo em atenção as características de cada paradigma apresentados por Reichardt e Cook (1986), Quadro 8, considera-se que o paradigma qualitativo seria o mais adequado, visto que, segundo estes autores, este tipo de modelo baseia-se numa observação naturalista do investigador sem qualquer tipo de intervenção por parte deste.

Quadro 8: Características dos Paradigmas Qualitativo e Quantitativo

Paradigma Qualitativo	Paradigma Quantitativo
Advoga o emprego dos métodos qualitativos.	Advoga o emprego dos métodos quantitativos.
Fenomenologismo e compreensão “interessado em compreender a conduta humana a partir dos próprios pontos de vista daquele que actua”.	Positivismo lógico “procura as causas dos fenómenos sociais, prestando escassa atenção aos aspectos subjectivos dos indivíduos.
Observação naturalista e sem controlo.	Medição rigorosa e controlada.
Subjectivo.	Objectivo.
Próximo dos dados; “perspectiva a partir de dentro”.	À margem dos dados; perspectiva “a partir de fora”.
Fundamentado na realidade, orientado para a descoberta, exploratório, expansionista, descritivo e indutivo.	Não fundamentado na realidade, orientado para a comprovação, confirmatório, reducionista, inferencial e hipotético-dedutivo.
Orientado para o processo.	Orientado para o resultado.
Válido: dados “reais”, “ricos” e “profundos”.	Fiável: dados “sólidos” e “repetitivos”.
Não generalizável: estudos de casos isolados.	Generalizável: estudos de casos múltiplos.
Holístico: o investigador tem em conta a “realidade global”.	Particularista.
Assume uma realidade dinâmica.	Assume uma estável.

Fonte: Reichardt e Cook (1986)

No paradigma qualitativo, a investigação é feita pelo método indutivo<sup>15</sup>, em que a teoria é desenvolvida de baixo para cima: “processo através do qual se observa determinado fenómeno e se chega a conclusões” (Malhotra & Birks, 2003).

Além disso, o método qualitativo permite apresentar a diversidade dos pontos de vista relativizando os institucionais e obrigando a escutar os pontos de vista invisíveis, censurados ou simplesmente discretos (Corin, Bibeau & Martin, 1990). Significando isto que, aquando de uma investigação por este método e tal como citam Reichardt e Cook (1986) os dados revelam-se “reais”, “ricos” e “profundos” pela forma como são fundamentados na realidade e orientados para a descoberta.

#### **6.1.4 Amostra**

Para esta investigação não foi utilizada uma amostra, mas sim o universo das empresas da cristalaria – vidro manual, uma vez que à data só existem nove empresas. No ano 2000, as empresas que completavam o universo deste sector de actividade era mais alargado, cerca de 15 empresas (INOFOR, 2001), no entanto, a crise do sector levou ao encerramento das restantes. Segundo, José Jacinto ex-presidente da AIC<sup>16</sup>, esta crise deveu-se sobretudo à grande dependência do sector a mercados externos, tal como a Alemanha, e à ainda frágil aposta na marca e no design por parte das empresas.

#### **6.1.5 Investigador**

No que se refere às questões epistemológicas, e atendendo ao facto de esta investigação ser qualitativa, o investigador procura ser um mero “instrumento de

---

<sup>15</sup> Tremblay (1968) define a investigação indutiva como uma investigação que tem por base factos observáveis ilustrando-se em resultados de trabalhos empíricos sobre o tema.

<sup>16</sup> Em entrevista ao Jornal de Leiria para a Revista 100 maiores 2002



recolha de dados” (Carmo & Ferreira, 1998). Por isso, os autores acima referidos, defendem que a “fiabilidade dos dados depende da sua sensibilidade, conhecimento e experiência” do investigador. Dado que existe segundo Malhotra e Birks (2003) uma interacção pessoal entre o entrevistado e o entrevistador neste tipo de investigação.

Tal como já foi referido, esta investigação teve origem nos conhecimentos práticos do investigador no sector da cristalaria - vidro manual. Este facto poderá facilitar o entendimento e a leitura das respostas dadas pelas empresas, aquando da entrevista de profundidade e na análise do estudo de caso. No entanto, não devemos deixar de salientar que este facto poderá ter repercussões na análise, visto o investigador ter informações sobre o sector que ganhou ao longo da sua experiência pessoal, que pode indirectamente ou inconscientemente fazer repercutir nas suas entrevistas e na sua análise.

## **6.2 Estudo de caso**

Para esta dissertação um dos métodos escolhidos foi o estudo de caso (sendo o outro as entrevistas de profundidade que será referido no ponto 6.3).

Segundo Yin (1994) existem três factores que tornam uma investigação pelo método do estudo de caso necessária: quando “como” e “porquê” estão questionados; quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o objecto do estudo é um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Nesta investigação os acontecimentos a analisar são contemporâneos, visto a análise da forma de entrada em mercados internacionais por parte das empresas de cristalaria – vidro manual em Portugal ser uma questão actual e relevante (sobretudo para verificar se as empresas estão ou não a conseguir obter um maior controlo sobre a cadeia de valor). Além disso, a escolha pelo estudo de caso pode ser reforçada pelo facto de a investigação ter de responder à pergunta “como” tal como refere Yin (1994) sendo a pergunta aqui referida a de saber “Como é que as empresas portuguesas de cristalaria – vidro manual abordam os mercados internacionais”?

Stake (1994) justifica também a escolha do estudo de caso pelo investigador, pelo facto de este proporcionar “a possibilidade de aprender” e um dos objectivos desta dissertação refere-se ao facto de esta poder contribuir para a definição de caminhos futuros à internacionalização das empresas portuguesas.

Num estudo de caso é importante assegurar a validade e fiabilidade do estudo. A validade vai permitir garantir que o estudo traduza a realidade estudada e a fiabilidade vai permitir a replicação do estudo, isto é, garantir que o estudo dê os mesmos resultados, caso seja repetido (Carmo e Ferreira, 1998).

Muitos investigadores têm a ideia de que fazer uma investigação com um estudo de caso é mais fácil, muito pelo contrário, requer muito mais do investigador (Yin, 1994), isto, porque os procedimentos de recolha de informação não são rotineiros.

Optar por um só estudo de caso é possível se este tiver uma representação única e de extrema relevância (Yin, 1994). A Vitrocristal, ACE, objecto do estudo do caso é a única empresa do ramo da cristalaria com as seguintes características: ser um Agrupamento Complementar de Empresas e ter capitais privados e públicos. A

empresa foi criada em 1994 e comercializa peças do sector da cristalaria ao nível nacional e internacional sob a marca **marinha grande mglass**. O projecto pode-se considerar único pela rapidez de exposição que teve em Portugal e em determinados mercados mundiais (caso da França e dos EUA) no sector da mesa. O agrupamento é constituído por 19 empresas vidreiras que produzem peças desenvolvidas por jovens designers nacionais e reconhecidos designers internacionais.

### **6.3 Entrevistas de profundidade**

A escolha da entrevista em profundidade, em detrimento do questionário, foi tomada não só tendo em consideração o grau de profundidade necessário às respostas, mas também tendo em atenção a flexibilidade que uma entrevista permite. Tal como referem Carmo e Ferreira (1998), o investigador numa entrevista pode adaptar-se aos requisitos do inquerido (por exemplo, expressar-se e empregar termos de acordo com a pessoa entrevistada), mas sobretudo tem mais facilidade em recolher informações do tipo confidencial que não se conseguem abordar num questionário.

Além destes pontos, o autor Grawits (1993) refere que a entrevista em profundidade permite um grande grau de liberdade no diálogo e profundidade na forma de abordagem temática, por parte do entrevistado que não é de menosprezar.

Para esta investigação, as entrevistas foram em profundidade e semi-estruturadas, permitindo assim ao entrevistado falar o mais livremente possível de acordo com

as linhas de orientações dadas pelo investigador. O papel do entrevistador surge assim como um facilitador (pelas suas atitudes e intervenções) da livre expressão dos pontos de vista do entrevistado (Rogers, 1945).

Neste tipo de entrevistas, depois de ter apresentado a investigação e de começar com perguntas iniciais, o entrevistador, orienta-se por tópicos de memória sobre os pontos fundamentais da investigação, pois as perguntas são feitas em função das respostas obtidas (Malhotra & Birks, 2003). As linhas orientadoras utilizadas nas entrevistas realizadas baseiam-se no histórico da empresa em termos de internacionalização, das razões e das formas de abordagem dos mercados externos.

A entrevista foi prevista para durar entre meia hora a uma hora, mas tal como referem Poupart, Deslauriers e Groulx (1997) a duração pode depender da colaboração e do grau de envolvimento do entrevistado.

#### **6.4 Análise de dados**

A análise dos dados consiste em descobrir um sentido aos dados recolhidos e a demonstrar como é que eles respondem à pergunta da pesquisa (Poupart, Deslauriers & Groulx, 1997). Este ponto passa por diversas fases (Malhotra & Birks, 2003): a primeira consiste em juntar toda a informação recolhida nos diversos formatos, a segunda passa pela redução dos dados ao que interessa mesmo para a investigação e a terceira fase consiste na interpretação dos dados. Nesta dissertação, os dados recolhidos foram todos introduzidos em mapas resumos para ser possível uma leitura mais directa dos resultados pretendidos.

Em relação ao estudo do caso, os dados recolhidos foram cruzados com dados secundários, tais como: artigos de jornais, publicações e relatórios das empresas para poderem ser comparados e sobretudo completados.

## **6.5 Trabalho de pesquisa**

O trabalho de pesquisa tem como objectivo responder às questões previamente colocadas no capítulo 1, como sendo a de identificar as formas de internacionalização das empresas portuguesas da cristalaria – vidro manual e a de verificar a existência de alguma convergência entre estas.

Tal como referido no ponto 6.1.2, a escolha simultânea pelos dois métodos de investigação (estudo de caso e entrevistas de profundidade) assenta na vontade de abranger a realidade total do sector.

Relativamente ao estudo de caso da Vitrocristal, salienta-se que devido à dificuldade de acesso a certa informação, este se assimila à observação na orientação de um estudo de caso.

### **6.5.1 O Caso Vitrocristal, ACE**

O sector da cristalaria apresentou nos anos 80 graves problemas estruturais. Muitas empresas tinham deficiências ao nível da produtividade, elevado consumo de energia no processo produtivo e mão-de-obra excessiva (INOFOR, 2001).

No sentido de verificar a profundidade da crise e tentar encontrar alternativas, um estudo foi solicitado pelo Governo à Sociedade de Avaliação de Empresas e

Riscos dirigida pelo Professor Ernâni Lopes (1994). Este estudo teve um impacto significativo para o futuro da indústria, visto as conclusões que daí surgiram demonstrarem a gravidade da situação. O relatório refere a importância da alteração urgente das estratégias de actuação das empresas, caso contrário estas estarão a “acentuar a sua inviabilidade”, já que existe uma transferência da decisão estratégica para os agentes comerciais nalguns casos internos, mas quase sempre externos, com a correspondente perda do controlo da dinâmica do sector. O estudo ainda concluiu que a mão-de-obra do subsector estava envelhecida, que as empresas não tinham nenhum conhecimento sobre os gostos dos clientes finais e que existia uma falta de formação de base nos quadros das empresas de cristalaria.

O subsector passou então por um processo de reorganização produtiva e algumas das empresas em má situação foram obrigadas a encerrar. Esta reestruturação levou a que, entre 1994 e 1998, fossem investidos no sector da cristalaria 64.843.730€ (INOFOR, 2001). Este investimento deu origem a duas entidades distintas: a VITROCRISTAL, ACE criada em 1994 com o objectivo de reestruturar a cristalaria, através da promoção e da divulgação dos produtos de cristalaria e em 1999 a Região do Vidro da Marinha Grande que visa apoiar a formação e sensibilizar os recursos humanos do sector, assim como garantir o cumprimento dos padrões de qualidade exigidos pela marca **marinha grande mglass** então criada.

Um Agrupamento Complementar de Empresas tem como objectivo principal melhorar as condições de exercício das empresas agrupadas. Para as empresas aderentes, este tipo de personalidade jurídica permite um controlo na gestão da

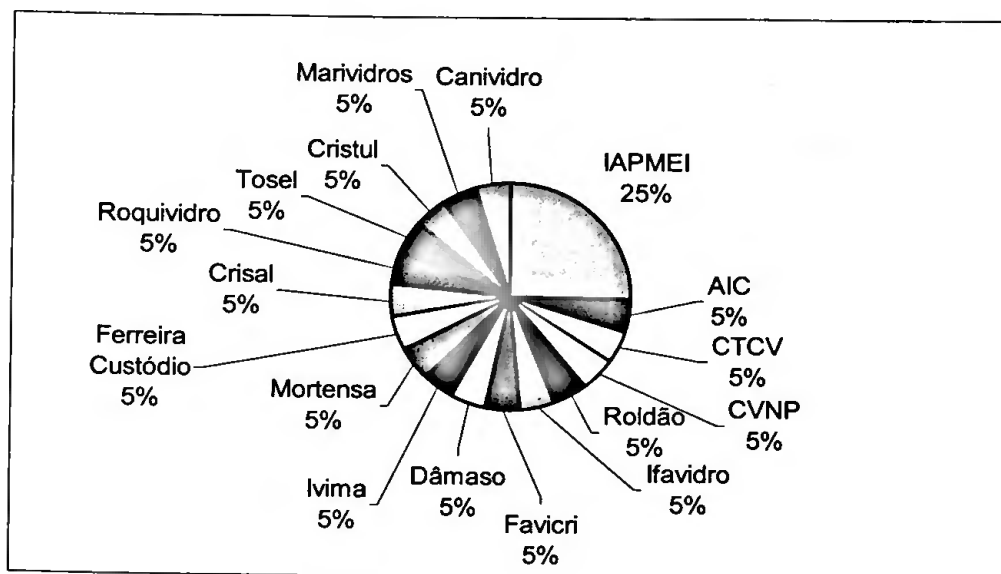
ACE, visto terem uma participação no seu capital social e conseguirem ter um mais rápido conhecimento sobre os mercados estrangeiros, sem terem que desenvolver competências internas e conseguirem uma melhor representação externa (Viana & Hortinha, 2002).

A Vitrocristal, ACE, surgiu, então, para apoiar as empresas do sector da cristalaria funcionando assim como um operador sectorial de modernização empenhado no desenvolvimento de factores de competitividade, nas seguintes vertentes fundamentais:

- Formação Profissional e Gestão de Recursos Humanos
- Reengenharia de Comercialização
- Sistemas de Comercialização
- Implementação de Novas Tecnologias

Em 1994, aquando da constituição da Vitrocristal, ACE o seu capital social era de 12.469.947€ dividido pelo IAPMEI (27%); AIC (5%); CTCV (5%); Centro Vidreiro do Norte de Portugal (5%); Manuel Pereira Roldão & Filhos (5%); Ifavidro, Lda (5%); Favicri, Lda (5%); Dâmaso, SA (5%); Ivima, SA (5%); Jorge Mortensa, Lda (5%); J. Ferreira Custódio, SA (5%); Crisal, SA (5%); Roquividro, Lda (5%), Tovil-Tosel, Lda (5%); Cristul, Lda (5%); Marividros, Lda (5%) e Canividro, Lda (5%) (Figura 15).

Figura 15: Composição da Vitrocristal, ACE em 1994

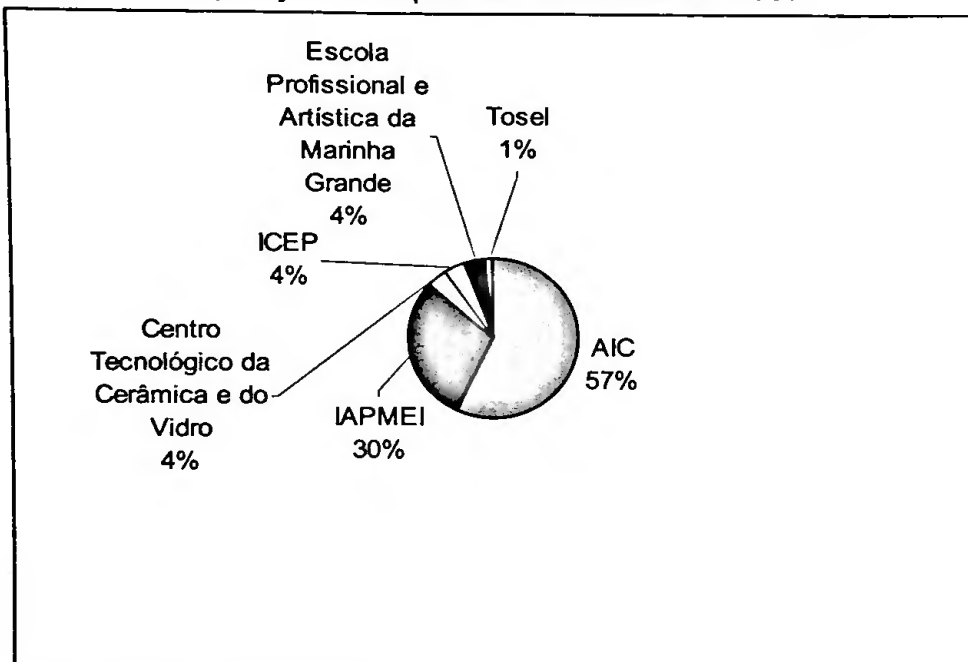


Fonte: Vitrocristal, ACE

Em 1997, devido à necessidade de aumento do protagonismo da AIC, esta propôs-se adquirir a participação das empresas vidreiras a um preço simbólico de 1 escudo ficando assim com a maioria do capital (com excepção da empresa Tovil-Tosel que se recusou a vender a sua participação). Sendo que o novo capital social de 329.206€ dividido pela AIC (56,55%), o IAPMEI (30%), o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (4%), o ICEP (4%), a Escola Profissional e Artística da Marinha Grande (4%) e Tovil-Tosel – Vidros para Iluminação, Lda (1,45%) (Figura 16).



Figura 16: Composição do capital da Vitrocristal em 1997



Fonte: Vitrocristal, ACE

Em 1998, o então Presidente da AIC, Duarte Raposo de Magalhães, apresentou conjuntamente com a consultora internacional Roland Berger um novo projecto para a Vitrocristal. Nele se incluía um estudo de mercado do sector e novos planos de I&D, de produção e de comercialização. O objectivo principal do projecto era o de promover, durante um prazo de seis anos, o sector apoiando-se na cooperação entre empresas (e não apoiar as empresas individualmente como o Estado tinha feito entre 1994 e 1998 com cerca de 65 milhões de euros).

Em Maio de 1999 Duarte Magalhães assume a presidência da Vitrocristal em acumulação com a presidência da AIC.

A partir da aprovação do projecto foi criada a Região do Vidro da Marinha Grande (Portaria 395/99 de 29 de Maio) que é o ponto de partida da nova proposta apresentada ao governo.

Até à data, estando executadas duas fases do projecto (Convir I e Convir II) os apoios somam 23 milhões de Euros<sup>17</sup>, 75% dos quais suportados por Bruxelas, sendo a restante parte da responsabilidade da Vitrocrystal.

#### **6.5.1.1 Empresas aderentes**

O ACE inclui empresas aderentes que representam parte da cadeia de valor do sector da cristalaria tanto ao nível vertical, com empresas complementares, como ao nível horizontal, com empresas directamente concorrentes. No início do projecto em 1994 as empresas aderentes eram 12 e no início do ano de 2005 esse número subiu para 21 empresas (Quadro 9).

---

<sup>17</sup> in Invest, "a Encruzilhada da mglass", Julho 2005.

Quadro 9: Empresas aderentes ao projecto da Vitrocristal, ACE

Empresas Aderentes em 1994	Empresas Aderentes em 2005
	A Montra do Vidro – Produções de Peças de Vidro Unipessoal, Lda
	Alberto Martins & Filhos – Transformação e Decoração de Vidro, Lda
	Arte Fosco – Transformação e Decoração Vidreira, Lda
Atlantis	Grupo Vista Alegre Atlantis, S. A.
Canividro – Fabrica de Vidro, Lda	Canividro – Fabrica de Vidro, Lda
	Carlos de Ceia Simões, Lda
	Cristalide – Cristais de Arte, Lda
Centro Vidreiro do Norte de Portugal, S. A.	
Cristul – Fábrica de Vidros, Lda	Cristul II – Fábrica de Vidros, Lda
Dâmaso – Vidros de Portugal, S. A.	Dâmaso – Vidros de Portugal, S. A.
	Favicri, Lda
	F. Ferreira da Silva, Lda
Ifavidro – Indústria de Fabricação de Vidros, Lda	Ifavidro – Indústria de Fabricação de Vidros, Lda
In- Fusão – Transformação de Vidro, Unipessoal, Lda	In-Fusão – Transformação de Vidro, Unipessoal, Lda
	Ivo de Sousa Ferreira Neto, Lda
	Liquidform - Inovação, Design e Produção de Vidro, Lda
Marividros – Produção de Vidros, Lda	Marividros – Produção de Vidros, Lda
	Metadeco, Indústria de Metais Decorativos, Lda
Neovidro	
Nova Ivima	
	Rodrigues & Francisco - Transformação de Vidro, Lda
Tosel Tecnologia – Produção de Vidro de Cristalaria, Lda	
Vicrimag	Jasmim, Lda
	Vidril, Lda
	Vitrocristal, Transformação de Cristais, Lda

Fonte: adaptado Vitrocristal, ACE

Das empresas aderentes, 10 são produtoras de vidro (A Montra do Vidro, Grupo Vista Alegre Atlantis, Canividro, Cristul II, Cristalide, Dâmaso, Favicri, Ifavidro, Jasmim, Marividros) e 11 são transformadores (Alberto Martins & Filhos; Arte Fosco; Carlos de Ceia Simões, In-Fusão, Ivo de Sousa Ferreira Neto, Liquidform, Metadeco, Rodrigues & Francisco, Vidril, Vidrocristal, F. Ferreira da Silva).

#### **6.5.1.2 A marca marinha grande mglass**

A marca **marinha grande mglass** foi constituída em 1999 para representar a Região do Vidro da Marinha Grande, tal como, por exemplo, a marca Murano representa o vidro proveniente de uma região de Itália. Dado que, a Região demarcada do Vidro da Marinha Grande abrange uma área que vai desde os concelhos da Marinha Grande, Leiria até Alcobaça.

A ideia consistiu na criação de uma marca com origem controlada, que permitisse criar visibilidade ao nível nacional e internacional da Região do Vidro da Marinha Grande. Desde a sua implementação, e segundo um estudo feito pela Roland Berger, a marca foi orientada para um segmento de mercado alto no qual o design deveria ser inovador, as peças exclusivas e a qualidade superior. Os pilares de apoio à marca são: os 250 anos de tradição vidreira da região, a excelência do produto e serviço, a verdadeira escolha de artesãos e o vidro como atracção turística da região.

Em relação ao logótipo da marca, este “inspira-se nos pináculos que ladeiam as colunas do portão de entrada da Fábrica Escolha Irmãos Stephens, com um molde e contra-molde em cada um dos lados do portão. A sua forma alude a um cálice, representando todos os outros produtos da indústria”<sup>18</sup> (Figura 17).

Figura 17: Logótipo da marca **marinha grande mglass**



Fonte: Vitrocristal

A marca **marinha grande mglass** funciona como um certificado de garantia e conformidade dos produtos e dos processos na imagem (tradição, design e inovação) a colocar nos mercados nacionais e internacionais.

#### **6.5.1.3 As Formas de Internacionalização da Vitrocristal**

A Vitrocristal teve desde a sua criação uma grande vertente internacional. O objectivo comercial foi sempre o de dominar a cadeia de distribuição, conseguindo assim o que as empresas de cristalaria individualmente não conseguiam.

Desta forma, a empresa inicialmente trabalhou e vendeu em cada mercado de uma forma directa. Os mercados prioritários foram a França, a Itália e a Alemanha. Para conseguir contactos, a Vitrocristal optou por expor os seus produtos com um stand próprio em todas as feiras da mesa e da decoração desses países. No

---

<sup>18</sup> AIC in-formação, nº1, Setembro/Dezembro 1999.

entanto, as exigências de cada mercado e os recursos existentes na organização, sobretudo os humanos, não tornaram viáveis a continuação desta forma de actuação. Uma actuação directa requer uma prospecção de mercado constante que não era conseguida à distância sobretudo no segmento dos retalhistas. As vendas da empresa concentravam-se nas grandes cadeias de distribuição e num pequeno número de retalhistas que visitava as feiras. No entanto, todo o trabalho de acompanhamento constante do cliente e do mercado não era satisfatório, nem a análise do tipo cliente para o qual se estava a vender.

Como tal, e segundo o relatório de expansão da Vitrocristal, ACE, datado do dia 28 de Novembro de 2004, as formas de entrada adoptadas pelo agrupamento dependem de mercado para mercado. A entrada nos mercados do Reino Unido, da Holanda e da Bélgica passa por um agente local. Em relação à França, à Grécia e à Itália a entrada passa por um distribuidor. A Espanha é tratada de forma directa a partir de Portugal e, nos Estados Unidos, a Vitrocristal fez um IDE que passou pela constituição de uma empresa local e a abertura de um showroom em Nova Iorque.

A opção por um distribuidor em Itália e um agente na Bélgica deveu-se ao facto da Directora Comercial da Vitrocristal da época ter conhecimentos pessoais, facilitando dessa forma a tomada de decisão.

Em relação à Grécia, à Holanda e ao Reino Unido, a escolha não partiu directamente da Vitrocristal, visto ter sido o distribuidor (no caso da Grécia) e os agentes (para a Holanda e o Reino Unido), em feiras, a tomarem a iniciativa de se proporem como colaboradores para estes mercados.

No mercado francês, a opção por um distribuidor como forma da entrada no mercado foi tomada tendo em conta a especificidade deste: é vasto e os consumidores gostam de comprar e de lidar com empresas francesas. Por isso, a opção, por um distribuidor que armazene as peças e que factura ao cliente final, foi tomada por questão de adaptação às exigências dos consumidores locais.

Ao colaborar com intermediários, a Vitrocristal tem plena consciência de que está a perder o controlo sobre os mercados locais e a deixar de ganhar na cadeia de valor. No entanto, a necessidade de apresentar um retorno rápido (os agentes e os distribuidores já tinham uma carteira de clientes significativa) associado ao desconhecimento dos mercados não possibilitou outra forma de actuação. Além de que esta forma de comercialização é preferida por parte de certos clientes que preferem lidar com pessoas locais. O risco de perda de controlo do mercado foi sempre minimizado pela Vitrocristal com um acompanhamento constante e local do trabalho dos intermediários.

O mercado Espanhol foi sendo trabalhado directamente pela Direcção Comercial em Portugal, devido sobretudo à proximidade geográfica do mercado. As vendas da Vitrocristal nesse mercado estão em fase embrionária, visto a entrada no mercado ser dificultada pela forma de trabalhar dos retalhistas locais sobretudo ao nível do financiamento. Os retalhistas locais, ao comprarem produtos a empresas espanholas, conseguem financiamentos junto da banca que uma empresa portuguesa (porque não têm morada em Espanha) não consegue, o que dificulta consideravelmente a entrada de uma empresa estrangeira.

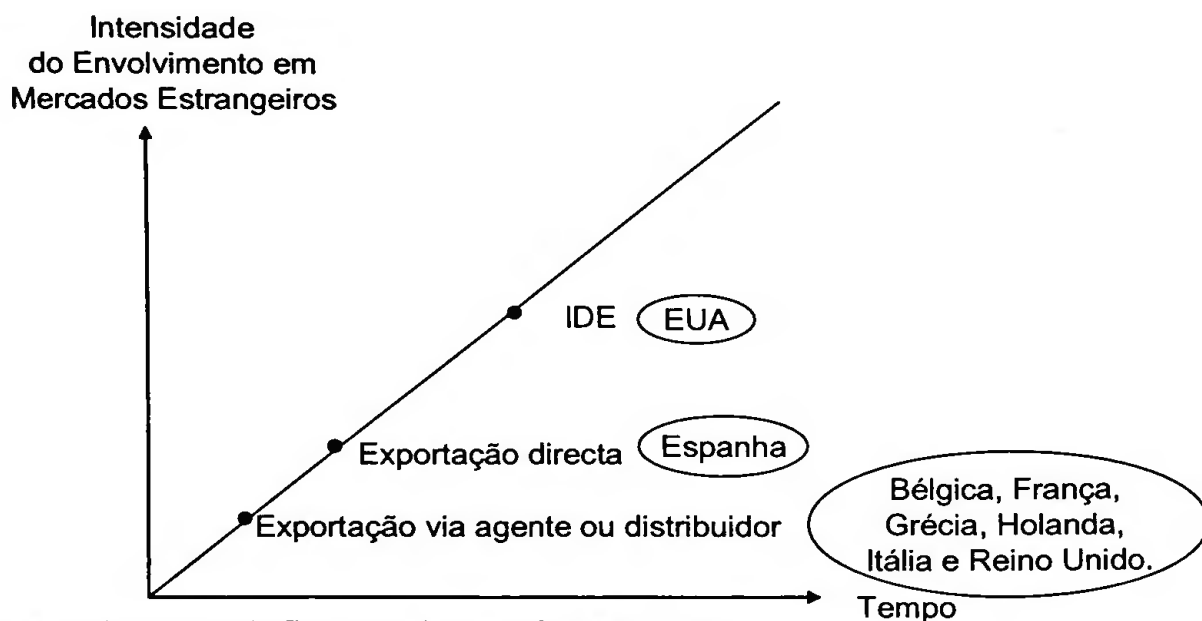
Para os EUA, a empresa optou por um IDE em Nova Iorque, seguindo as indicações do estudo da consultora Roland Berger apresentado no ano 2000. Para tal, a Vitrocristal alugou um showroom, aberto o ano inteiro, no prédio mais conceituado do sector da mesa em Nova Iorque e constituiu uma equipa local com um gestor de projecto, um director comercial, um administrativo e comissionistas dispersos pelos diversos estados dos EUA. O gestor do projecto foi inicialmente português para depois ser americano, visto ter sido necessário uma pessoa a tempo inteiro no local para gerir todas as actividades locais. O investimento directo permitiu à empresa, mostrar que tinha capacidades para entrar com força num mercado tão competitivo e exigente como o dos EUA, o que foi muito importante para conquistar os clientes locais. Além do investimento no showroom, a Vitrocristal contratou o aluguer de um espaço numa empresa de armazenagem em Nova Jersey para receber as peças vindas de Portugal. Esta empresa recebe as peças enviadas em contentores de Portugal, armazena-as e embala-as novamente em função das encomendas dos clientes americanos. Esta forma de trabalhar permite uma resposta mais rápida ao cliente e uma diminuição dos custos de transporte pelo facto de se utilizarem contentores, no entanto, aumenta o custo de controlo da mercadoria e os custos de reembalagem das peças para envio ao cliente final.

Além destes mercados, a Vitrocristal vende directamente e pontualmente para outros mercados/clientes que tenham feito encomendas nas feiras.

Em termos de conclusão poder-se-ão adaptar do Rugman, Lecraw e Booth (1985) as formas de entrada em mercados internacionais apresentadas no capítulo 4 desta dissertação ao caso da Vitrocristal (Figura 18).



Figura 18: Formas de entrada em mercados internacionais por parte da Vitrocristal



Fonte: Adaptado de Rugman, Lecraw & Booth, 1985

A Vitrocristal avançou com o seu processo de internacionalização na Europa através de agentes e distribuidores e só depois é que atacou o mercado norte-americano com um IDE nos EUA.

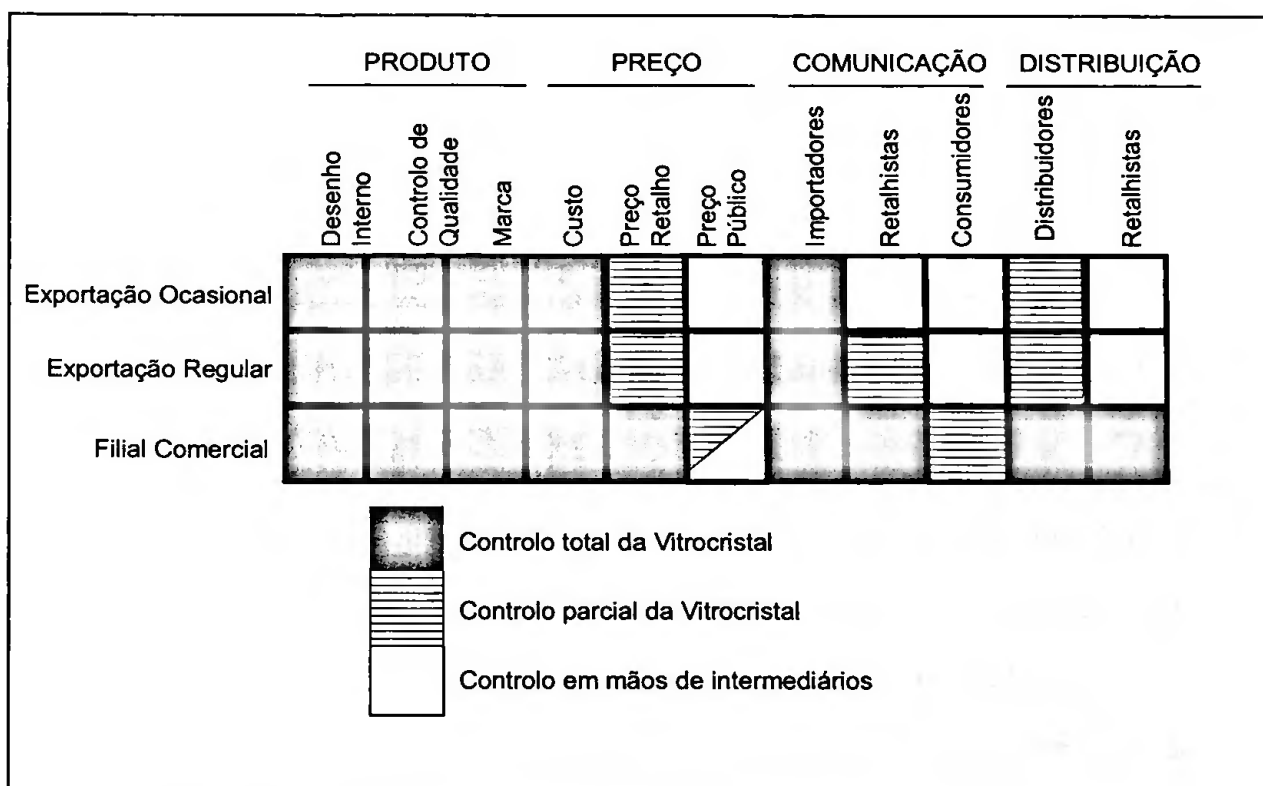
#### 6.5.1.4 Marketing-Mix

Considera-se o modelo de Jarillo e Echezarraga (1991) referido no capítulo 2 desta dissertação, para analisar o controlo da Vitrocristal sobre cada elemento do marketing-mix no seu processo de internacionalização (Figura 19).

Ao longo dos últimos quatro anos de actuação, a Vitrocristal tem demonstrado uma consistência nas suas decisões estratégicas referentes ao seu marketing-mix. No entanto, é de salientar uma divergência significativa na estratégia seguida pelas empresas aderentes ao projecto (ver ponto 6.5.2.3 desta dissertação) e na

estratégia da Vitrocrystal, visto esta ter uma orientação para o marketing e as empresas vidreiras – vidro manual terem, na sua maioria, uma orientação para a produção. Sendo, por isso, fácil de perceber que as empresas aderentes não conseguem acompanhar o marketing-mix internacional da Vitrocrystal<sup>19</sup>.

Figura 19: Controlo da Vitrocrystal sobre os Elementos do Marketing-Mix Durante o Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Jarillo & Echezarraga (1991)

<sup>19</sup> Exemplificação: na maioria dos casos são os clientes das empresas que desenvolvem as peças que pretendem e as empresas não têm qualquer controlo nem conhecimento sobre a comunicação desenvolvida no mercado destino.

Na sua maioria as peças da colecção **marinha grande mglass** são desenvolvidas por jovens designers portugueses que estão orientados pela agência francesa Nelly Rodi, contratada pela Vitrocristal. A agência disponibiliza aos criativos o conhecimento das tendências e das necessidades do sector ao nível internacional. A colecção sofre algumas alterações dependendo do mercado destino, sobretudo ao nível dos tamanhos e das cores das peças, por exemplo, os modelos para os EUA têm uma dimensão maior do que as peças destinadas à Europa.

Em casos pontuais, como foi o caso da entrada no mercado norte-americano, a Vitrocristal colabora com designers reconhecidos permitindo uma maior aceitação por parte dos clientes internacionais. Em ambos os casos, a última palavra no desenvolvimento das peças é sempre da Vitrocristal.

A marca utilizada é **marinha grande mglass**, não existindo a possibilidade de as peças saírem do armazém da empresa sem a devida identificação.

O controlo da qualidade é feita pela ACE de forma contínua, existindo uma técnica que ao longo do processo produtivo vai às fábricas verificar a conformidade das peças de acordo com parâmetros previamente definidos pela Vitrocristal.

Relativamente aos preços, a Vitrocristal tem um controlo sobre os custos das peças que comercializa, mas não consegue ter um controlo total sobre o preço de venda ao retalhista, nem ao consumidor final nos casos de exportações regulares e ocasionais (mesmo se cada peça é acompanhada pelo preço aconselhado ao consumidor final). Isto porque o distribuidor e o retalhista podem vender as peças ao preço que mais lhes interessar, não tendo em conta as indicações estratégicas da Vitrocristal.

No caso dos EUA a empresa tem um controlo total dos preços de venda ao retalhista visto vender directamente, no entanto, relativamente ao cliente final a empresa tem um controlo nulo ou parcial nas lojas sobre os preços aí praticados (podendo minimizar os riscos, ao visitar as lojas e controlar os preços praticados, cortando relações comerciais futuras com os retalhistas que não seguem as indicações da empresa).

Em termos estratégicos a Vitrocristal optou por ter os mesmos preços de venda em toda a Europa. Esta opção trouxe a vantagem de não existir necessidade de várias tabelas de preço, facilitando a comunicação sobretudo nas feiras europeias e eliminando os erros que se poderiam cometer ao indicar um preço na Alemanha, por exemplo, a um cliente que afinal é holandês. No entanto, a escolha envolve inconvenientes relacionados com a não adequação da estratégia de preço ao mercado destino.

Para os EUA, a fixação dos preços teve em conta, o posicionamento pretendido no mercado, os custos de transporte e de armazenamento e, sobretudo, o preço de peças da concorrência directamente comparáveis pelo consumidor final.

Relativamente à distribuição, a Vitrocristal não controla na totalidade o seu canal de distribuição, porque nos mercados nos quais actua através de um distribuidor, esta não tem qualquer controlo sobre os pontos de venda escolhidos por este. A única forma de controlo é o acompanhamento feito pelo responsável comercial da Vitrocristal directamente ao mercado. O mesmo acontece nos mercados nos quais a empresa tem um agente, no entanto, com estes, a Vitrocristal pode controlar de forma diferente visto ser esta a facturar ao ponto de venda e poder antes do envio da mercadoria recolher informações prévias sobre este.

Nos EUA, a Vitrocristal controla directamente o seu canal de distribuição vendendo directamente a retalhistas sem recorrer a intermediários. Esta opção tem a vantagem associada ao controlo, no entanto, não permite uma distribuição intensiva dos produtos, visto os recursos humanos da empresa não serem suficientes para cobrir todo o mercado dos EUA.

No início, a comunicação da Vitrocristal foi toda produzida em Portugal e traduzida posteriormente na língua dos mercados destinos. Esta opção tinha sido tomada tendo em conta os custos associados ao desenvolvimento de uma campanha nos mercados destinos e, ao facto de se querer ter o mesmo posicionamento da marca em todos os mercados. Para a Europa esta opção não teve implicações nos resultados pretendidos, no entanto, para os EUA, a opção teve que ser rapidamente alterada para não pôr em causa os investimentos associados; isto, porque a forma de comunicar dos americanos é consideravelmente diferente da forma de comunicar dos europeus e a mensagem não estava a ser entendida pelo público-alvo. Para os americanos a comunicação tem de ser clara, limpa e directa, enquanto que para os europeus a comunicação pode ser mais indirecta e sofisticada<sup>20</sup>.

#### **6.5.1.5 O impasse actual da Vitrocristal**

O projecto da Vitrocristal está hoje a passar por dificuldades. Este facto deve-se, por um lado, à existência de uma falta de envolvimento por parte das empresas

---

<sup>20</sup> Como exemplo pode-se dizer que uma das publicidades lançadas na Europa apresentava uma figura feminina semi-coberta à volta de uma peça da colecção. Na Europa esta imagem não levantou questões, no entanto, nos EUA, esta não foi aceite pela equipa local visto apresentar “ruído” à volta da peça considerado perturbador e desnecessário, tendo sido proposto uma nova campanha com uma fotografia da peça em grande plano.

portuguesas de cristalaria no projecto, por outro lado, porque o Estado ainda não deu garantias de assinar a terceira parte do contrato Convir III, de seis milhões de euros<sup>21</sup>. Para o Estado garantir essa assinatura, a AIC tem que pagar os 25% em dívida do projecto Convir II que foram acordados (visto esta associação deter o capital maioritário da Vitrocristal). O problema é que a AIC não tem capacidade financeira, nem património para assumir o pagamento (Vitrocristal está hoje com um passivo na ordem dos 11 milhões de euros<sup>22</sup>).

Para o demissionário Presidente da AIC Fernando Esperança, um dos problemas do projecto foi o de nunca ter sido “permitido” aos empresários “definir estratégias” nem intervir directamente na gestão do projecto da Vitrocristal<sup>23</sup>. Para este, “houve desconfianças”<sup>24</sup> por parte das empresas envolvidas no projecto, “as pessoas sentiram que se estava a tentar criar uma imagem, a apontar para um segmento de mercado que não era o que as empresas detinham”.

O problema consiste em perceber se os erros tiveram na origem os empresários ou o Estado, visto a cultura empresarial do sector não garantir que mesmo se o Estado cumprisse com as suas obrigações (assinatura do projecto Convir III) estes cumpririam com as deles (acompanhamento do projecto que foi desenvolvido para a indústria).

As vendas da Vitrocristal somaram cerca de um milhão de euros por ano (valores de 2002, 2003 e 2004), valores muito abaixo das expectativas de acordo com os investimentos realizados nas campanhas nacionais e internacionais.

---

<sup>21</sup> Carlos André, Presidente demissionário da Vitrocristal, ao Diário de Notícias em 01/06/2005

<sup>22</sup> “Vitrocristal continua em situação de impasse”, Jornal de Leiria, 30/06/05

<sup>23</sup> in “Vitrocristal continua em situação de impasse”, Jornal de Leiria, Maio 2005

<sup>24</sup> in “Falta de apoios à Mglass ameaça indústria vidreira da Marinha Grande”, Jornal de Leiria, Maio 2005

O Presidente demissionário da Vitrocristal Carlos André em declaração ao Jornal de Negócios<sup>25</sup> referiu ser “preciso mudar este modelo em que há uma clara desresponsabilização das empresas” referindo-se ao modelo ACE.

Segundo Augusto Mateus, ex-ministro da Economia, o projecto para ter sucesso deveria ter sido gerido pelas empresas o que não sucedeu, acrescentando que “As políticas públicas têm medo de confiar nas pessoas e preferem confiar em folhas de cálculo”<sup>26</sup>.

Nothdurft e Grossman (1996) realizaram na Dinamarca, no Reino Unido e na Noruega um estudo intitulado “*Small Firm Export Assistance in Europe: Lessons for States*” para o Governo dos EUA referente à análise aos programas governamentais de apoio à exportação das PME’s nesse países. Poder-se-á salientar o facto de que o programa dinamarquês (que serviu de base aos programas ingleses e noruegueses) assinala que o Estado não deve participar directamente na estratégia de exportação das empresas, este deve sim, motivar as empresas a desenvolver capacidades internas de gestão para planear e executar as suas estratégias de exportação criando se necessário redes de cooperação entre empresas. Foram analisados pelos autores acima referidos que os apoios estatais devem privilegiar a cooperação entre empresas (permitindo fazer em grupo o que individualmente as empresas não conseguiriam fazer) em detrimento do envolvimento do Estado na gestão das empresas, tal como acontece na Vitrocristal.

---

<sup>25</sup> “Vitrocristal arrisca encerramento a curto prazo”, Jornal de Negócios, Maio 2005

<sup>26</sup> Durante a 10ª Conferência de Gestão de Empresas, organizada pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, subordinado ao tema “Cooperação Empresarial: desafio ou necessidade”.

#### **6.5.1.6 A Vitrocrystal Vista Pelas Empresas Entrevistadas**

No ponto 6.5.2 desta dissertação, serão analisadas as entrevistas de profundidade elaboradas para a investigação, no entanto, não poder-se-á deixar de abordar neste estudo de caso, a visão dos empresários vidreiros sobre a Vitrocrystal.

Existe uma grande controvérsia à volta deste projecto. Para a maioria das empresas entrevistadas o projecto de cooperação não funcionou e nunca poderia ter funcionado nos moldes em que foi concebido. Foram apontadas diversas razões como base de justificação. O primeiro aspecto resume-se à dificuldade que existe em conseguir uma cooperação com o conjunto das empresas do sector, visto a mentalidade existente na cultura portuguesa ser muito individualista.

O segundo aspecto relaciona-se com o facto de o projecto ter “nascido pela cabeça e não pela base”, com orçamentos ambiciosos e elevados, focalizados na imagem sem nenhuma preocupação com a base comercial.

Outro aspecto apontado refere-se à não consideração da realidade produtiva das empresas “exigiu-se muito das empresas, impondo-lhes a produção de peças com um grau de qualidade que as empresas não eram capazes de produzir”. De facto, o projecto queria atingir um segmento alto que os vidreiros não conseguiram acompanhar. A Vitrocrystal deveria ter considerado melhor a realidade do sector em Portugal que não tem capacidade de resposta para as exigências, em termos de qualidade e de produção das peças, inerentes ao segmento alto.

Os empresários vidreiros nunca se sentiram envolvidos no projecto, visto terem sido “forçados” a fazer aquilo que não era o reflexo das suas produções, mas sobretudo porque o projecto os “escondeu” nunca os expondo aos clientes - “o projecto considerou os vidreiros como meros fornecedores”. Facto que não se



pode deixar de apontar com contradição, visto a maioria dos entrevistados terem referido quererem ser meros produtores de vidro e não quererem estar envolvidos na comercialização das suas peças (preferindo deixar essa função a profissionais). No entanto, o projecto teve, segundo os entrevistados, pontos positivos como o de demonstrar aos empresários a importância do investimento na marca, no design, mas sobretudo na qualidade das suas peças. A promoção da marca também foi alcançada, sendo hoje a **marinha grande mglass** uma marca forte no mercado nacional e internacional.

Na opinião da maioria dos entrevistados, o Estado pode e deve intervir neste tipo de projectos, mas só numa óptica de controlo e de moralizador, responsabilizando os empresários. Para um dos empresários o Estado não deveria oferecer apoios financeiros, somente, apoios nas feiras e nas apresentações, ficando o resto a cargo dos vidreiros, se estes não tivessem capacidade financeira e humana, não deveriam participar neste tipo de projecto.

Tendo-se em conta o estudo de Nothdurft e Grossman (1996) chegar-se-á à conclusão de que este empresário tem razão no seu comentário, visto segundo o estudo, o Estado não dever apoiar todas as empresas mas sim só as que demonstram capacidade para exportar de forma contínua. No entanto, segundo o mesmo estudo, o Estado não deveria apoiar as empresas somente para eventos pontuais tais como feiras ou eventos; os apoios concedidos deveriam ser de longo prazo, valorizando o planeamento e a execução de estratégias concretas de internacionalização com maior controlo, em detrimento de exportação.

## **6.5.2 Entrevistas de profundidade**

### **6.5.2.1 Empresas entrevistadas**

Tal como anteriormente referido, para esta pesquisa foram efectuadas nove entrevistas de profundidade correspondente ao universo das empresas produtoras de vidro manual em Portugal. As empresas entrevistadas foram: A Montra do Vidro; Canividro, Cristul II, Dâmaso, Favicri, Grupo Vista Alegre Atlantis, Ifavidro, Jasmim e Marividros todas localizadas no perímetro à volta da Marinha Grande, à excepção das empresas A Montra do Vidro (situada na Maceira entre Batalha e a Nazaré), da Dâmaso (situada na Vieira de Leiria) e do Grupo Vista Alegre Atlantis (situado em Alcobaça).

Todas estas empresas são aderentes à Vitrocristal e, como tal, fazem parte do projecto de promoção da Região do Vidro da Marinha Grande. Isto significa que as empresas além de terem a produção e comercialização no mercado interno e internacional das suas peças próprias, produzem peças exclusivas para a colecção **marinha grande mglass** da Vitrocristal. Uma empresa pode assim, embora com produtos diferentes e marcas diferentes, ser concorrente directa da Vitrocristal no mercado interno e externo.

As entrevistas foram efectuadas aos empresários vidreiros, à excepção das duas únicas sociedades anónimas; neste caso as entrevistas foram efectuadas, uma ao administrador e outra ao responsável pela exportação.

Todas as entrevistas realizadas estão em anexo e classificadas por nome de empresas. No entanto, somente foi transcrita a informação considerada relevante

para a análise da dissertação, visto alguns entrevistados terem revelado algumas informações que não foram consideradas pertinentes para o estudo em causa.

Todos os entrevistados foram informados do âmbito do estudo e da utilização dos dados para posterior análise e divulgação, não tendo sido exigido qualquer tipo de sigilo por parte dos entrevistados.

Quadro 10: Universo das Empresas Produtoras de Vidro Manual em Portugal

Nome Empresas	Data Fundação	Nº Trabalhadores
A Montra do Vidro – Produções de Peças de Vidro Unipessoal, Lda	2003	4
Canividro – Fábrica de Vidro, Lda	1992	120
Cristul II – Fábrica de Vidros, Lda	1990	28
Dâmaso – Vidros de Portugal, S. A.	1913	228
Favicri, Lda	1987	42
Grupo Vista Alegre Atlantis, S. A. (que inclui a Ivima constituída em 1895)	2000	765 (59 da Ivima)
Ifavidro – Indústria de Fabricação de Vidros, Lda	1989	70
Jasmim, Lda	1996	11
Marividros – Produção de Vidros, Lda	1988	105

Fonte: Elaboração própria

Tal como o quadro 10 indica, a maioria das empresas produtoras de vidro manual tem menos de 20 anos (tendo uma apenas 3 anos de existência), à excepção de duas: a Ivima (incluída no Grupo Vista Alegre Atlantis) e a Dâmaso que têm respectivamente 111 anos e 93 anos.

Segundo os dados recolhidos durante as entrevistas, o número de funcionários varia consideravelmente de empresa para empresa (Quadro 10), sendo o

subsector da cristalaria - vidro manual constituído na totalidade por 1373 funcionários.

Passar-se-á agora a descrever objectivamente cada uma das empresas e posteriormente analisar-se-ão os posicionamentos, as estratégias e as práticas:

#### ***6.5.2.1.1 A Montra do Vidro***

A Montra do Vidro é um estúdio de produção de peças de vidro de cor, com dois vidreiros (o gerente e o filho) e um ajudante.

A empresa está vocacionada para o turismo, tendo sido estrategicamente localizada numa zona turística (entre a Batalha e a Nazaré).

Em termos comerciais, a actuação da empresa demonstra uma certa passividade, visto na maior parte dos casos serem os clientes tanto nacionais como internacionais a deslocarem-se directamente à loja da fábrica. Não existe na empresa nenhum vendedor nem comissionista (a função comercial é da responsabilidade do gerente que desenvolve e produz as peças comercializadas). As vendas da empresa concentram-se no mercado nacional (cerca de 90%), sendo só ocasionais as vendas a clientes internacionais.

#### ***6.5.2.1.2 Canividro***

A Canividro tem uma dimensão produtiva significativa para o sector em Portugal. As suas peças são de vidro transparente e opala e são desenvolvidas em colaboração com os clientes.

A empresa tem uma forte orientação internacional, exporta cerca de 70% da sua produção. No entanto, não tem qualquer controlo sobre a distribuição dos seus produtos, vendendo a maioria das suas peças através de distribuidores locais. Isto faz com que a empresa não tenha contacto, nem conhecimento, sobre os clientes finais. Do ponto vista da empresa, este facto não tem importância, visto a sua especialização incidir na produção e não na comercialização das peças “concentramo-nos naquilo que sabemos fazer que é a produção, a comercialização fica para os especialistas da área”.

#### **6.5.2.1.3 Cristul II**

A Cristul II é a única empresa em Portugal especializada na técnica do grão<sup>27</sup> com vidro de cor. A empresa exporta cerca de 70% dos seus produtos sobretudo para a Europa.

Por questões relacionadas com a redução de custos e flexibilidade, a empresa decidiu em 2005 subcontratar os fornos necessários à produção das suas peças, junto à empresa produtora Canividro, continuando a desenvolvê-las e a comercializá-las.

Ao longo dos anos, a empresa tem tentado ter uma atitude activa em termos comerciais, apostando numa marca própria e na apresentação dos seus produtos directamente em feiras nacionais e internacionais. No entanto, devido à falta de recursos financeiros, a empresa tem sido obrigada a continuar a recorrer a agentes nos mercados destinos para comercializar as suas peças, mesmo tendo a convicção de que uma actuação directa seria mais vantajosa.

---

<sup>27</sup> Consiste na mistura de vidro de cor triturado na massa de vidro transparente.

#### **6.5.2.1.4 Dâmaso**

A Dâmaso foi constituída em 1913 sendo uma das mais antigas empresas de vidro da região e tem hoje 228 funcionários.

A empresa produz 10% de vidro automático (telhas e tijolos em vidro) e 90% de vidro manual (peças decorativas).

Relativamente às suas vendas, a empresa tem uma grande vertente internacional já que exporta 90% da sua produção. No entanto, esta tenta diversificar o número de clientes e mercados onde actua, visto no passado ter sofrido graves consequências da concentração em certos clientes. A Dâmaso não vende ao cliente final, concentrando as suas vendas em distribuidores e em alguns *Department Stores*. Tal como a Canividro, não tem conhecimento do seu cliente final, mas acha desnecessário ter, visto considerar-se parceiro produtivo do seu cliente e prestar-lhe todo o serviço associado a este tipo de actividade (resumindo-se ao apoio no desenvolvimento do produto, ao cumprimento das datas de entrega, à produção das peças pretendidas e à qualidade exigida).

#### **6.5.2.1.5 Favicri**

A Favicri é uma empresa com cerca de 42 funcionários produtora de vidro transparente e opala.

A empresa exporta 70% da sua produção através de agentes e não trabalha directamente com retalhistas; a Favicri considera que os clientes preferem trabalhar através de um agente “transmite-lhes mais segurança”.

A empresa não tem marca própria, sendo que cerca de 15% dos produtos são vendidos sob a marca dos clientes e os restantes 85% sem qualquer identificação.

#### 6.5.2.1.6 Grupo Vista Alegre Atlantis

A Ivima, empresa produtora de vidro manual de cor, foi constituída em 1895 e passou desde então por vários nomes e proprietários, sendo no ano 2000 integrada no Grupo Vista Alegre Atlantis.

Desde os anos 70 que as exportações da empresa representam cerca de 70% do seu volume de vendas.

Nos anos 90, a empresa teve que optar por ter um papel activo na comercialização das suas peças, devido sobretudo à forte concorrência internacional, indo ela própria à procura dos clientes internacionais. Na altura, a Ivima quis entrar nos mercados vendendo directamente a retalhistas, mas essa estratégia não deu os frutos que se esperavam. Isto porque numa tentativa de encurtar o canal de distribuição o *trade off* custo / benefício é elevado e a empresa não teve margem no valor dos seus produtos que lhe permitisse suportar os custos associados à venda directa. A solução passou por ir novamente ao encontro de importadores que vendessem os produtos aos retalhistas locais.

Em 2001, devido aos elevados custos associados à produção em Portugal, a Ivima decidiu passar a produzir cerca de 15 a 20% do seu volume de facturação em mercados mais competitivos (Roménia, República Checa, Polónia e Itália). A empresa tem duas formas de actuar: de um lado cria e concebe internamente peças, mas cuja produção faz em *outsourcing* porque não tem custos de produção competitivos, de outro compra peças já feitas para complementar a sua oferta. Todas as peças adquiridas no exterior são reembaladas e etiquetadas nas instalações de Alcobaça.

Considerando as vendas totais, 35% destas são realizadas sob a marca IVIMA (essencialmente para o mercado nacional) e 65% com a marca do cliente.

#### **6.5.2.1.7 Ifavidro**

A empresa tem 70 funcionários e produz vidro transparente e opala.

A empresa tem uma forte vertente exportadora, cerca de 70% da sua produção é vendida a distribuidores europeus. Estes são clientes de longa data, mas que têm ao longo dos anos diminuído as quantidades adquiridas (segundo o entrevistado “devido à concorrência externa e à crise mundial”).

A empresa não tem conhecimentos sobre o seu cliente final e não vende directamente a retalhista, por duas razões: por não ter capacidade logística, nem pessoal e, por não querer dispersar-se em áreas para qual não tem conhecimentos suficientes (concentra-se naquilo que sabe fazer que é a produção).

Para uma maior presença internacional, a Ifavidro tem participado na feira do sector de Frankfurt, mas os resultados não têm sido positivos.

#### **6.5.2.1.8 Jasmim**

A Jasmim é um estúdio de vidro manual de vidro ecológico de cor<sup>28</sup>.

Em 2003, impulsionada pela entrada de uma nova colaboradora, a Jasmim passou a oferecer uma nova imagem com peças que associam cor e moda.

Os contactos internacionais eram, até então, ocasionais e passivos (os clientes compravam directamente na loja do estúdio). Mas em 2003, a empresa decidiu investir numa exportação directa das suas peças, com a contratação de comissionistas locais (com conhecimento de design, de moda e do mercado). Os mercados escolhidos foram a França, a Bélgica, o Luxemburgo e a Suíça (devido à abertura que têm à arte e à decoração).

---

<sup>28</sup> Vidro que está isento de materiais nocivos à saúde humana e que ao longo da sua fase de produção não emite poeiras nem gases perigosos.



As peças vendidas estão sempre identificadas com a marca Jasmim, tanto no mercado nacional como internacional. Esta estratégia tem permitido à empresa implementar a sua marca própria em termos internacionais, mesmo que, em alguns casos, tenha prejudicado as vendas, visto os clientes quererem que as suas peças não apareçam com uma marca que não seja a deles. No entanto, o crescimento das vendas e os retornos conseguidos pela empresa tem demonstrado que a estratégia escolhida é a melhor.

#### **6.5.2.1.9 Marividros**

A Marividros é uma empresa produtora de vidro transparente e opala que exporta cerca de 70% das peças que produz.

A Marividros vende sobretudo a distribuidores e a grandes cadeias de retalhistas (*Department Stores*) concentrados na Europa (França, Espanha, Inglaterra, Espanha, Suécia, Dinamarca e Itália). A empresa não tem possibilidade de escolher os seus clientes nem os mercados que aborda (visto a concorrência ser muito forte e ter que se aproveitar todos os contactos).

Só 5% da produção é vendida com a marca própria da empresa, marividros, ou com a marca da Vitrocristal, **marinha grande mglass**. Da produção subcontratada pelos clientes, cerca de 40% vai com a etiqueta e a marca deste e 60% sai da fábrica sem qualquer identificação.

Quadro 11: Síntese das entrevistas realizadas

	A Mostra do vidro	Canividro	Cristul II	Dâmaso	Favicri	Grupo VAA Ivima	Ifavidro	Jasmim	Marvidros
Constituição	2003	1992	1990	1913	1987	1895	1989	1996	1988
Localização	Maceira	Mª Grande	Mª Grande	Vieira	Mª Grande	Alcobaça	Mª Grande	Mª Grande	Mª Grande
Funcionários	4	120	28	228	42	59 (ligados ao vidro)	70	11	105
Actividade	Estúdio	Produção em massa	Produção em massa	Produção em massa	Produção em massa	Produção em massa	Produção em massa	Estúdio	Produção em massa
Tipo de vidro	Vidro de cor	Vidro transparent e e opala	Técnica do grão com vidro de cor	Vidro transparente e opala	Vidro transparente e opala	Vidro de cor e Transparente	Vidro transparente	Vidro de cor	Vidro transparente e opala
% Mercado Nacional	90	30	10	10	30	30	30	89	30
% Mercado Internacional	10	70	90	90	70	70	70	11	70
Principal Forma de Entrada	Exportação Directa Ocasional	Exportação Indirecta Distribuidor	Exportação Indirecta Agentes	Exportação Indirecta Distribuidores Agentes	Exportação Indirecta Agentes	Exportação Indirecta Distribuidores Agentes	Exportação Indirecta Distribuidores	Exportação Directa Regular	Exportação Indirecta Distribuidores
C. * Produto	Sim	Não	Parcial	Não	Não	Parcial	Não	Sim	Não
Controlo Comunicação	Sim	Não	Não	Não	Não	Parcial	Não	Sim	Não
C. * Preço	Parcial	Não	Não	Não	Não	Parcial	Não	Sim	Não
C. * Distribuição	Parcial	Não	Não	Não	Não	Parcial	Não	Sim	Não
Forma de actuação	Passiva	Passiva	Tentativa de Activa	Passiva	Passiva	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Conhecimento do cliente final	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Parcial	Não tem	Tem	Não tem

\* C. Deve-se entender como controlo

Fonte: Elaboração Própria

#### 6.5.2.2 Internacionalização

Tal como foi referido no quadro 11, todas as empresas, à excepção de uma (A Montra do Vidro) têm uma forte vertente internacional, motivada sobretudo por dois aspectos: pela dimensão do mercado nacional que não permite a criação de economias de escala e pela forte concorrência internacional que se faz sentir em Portugal e na Europa.

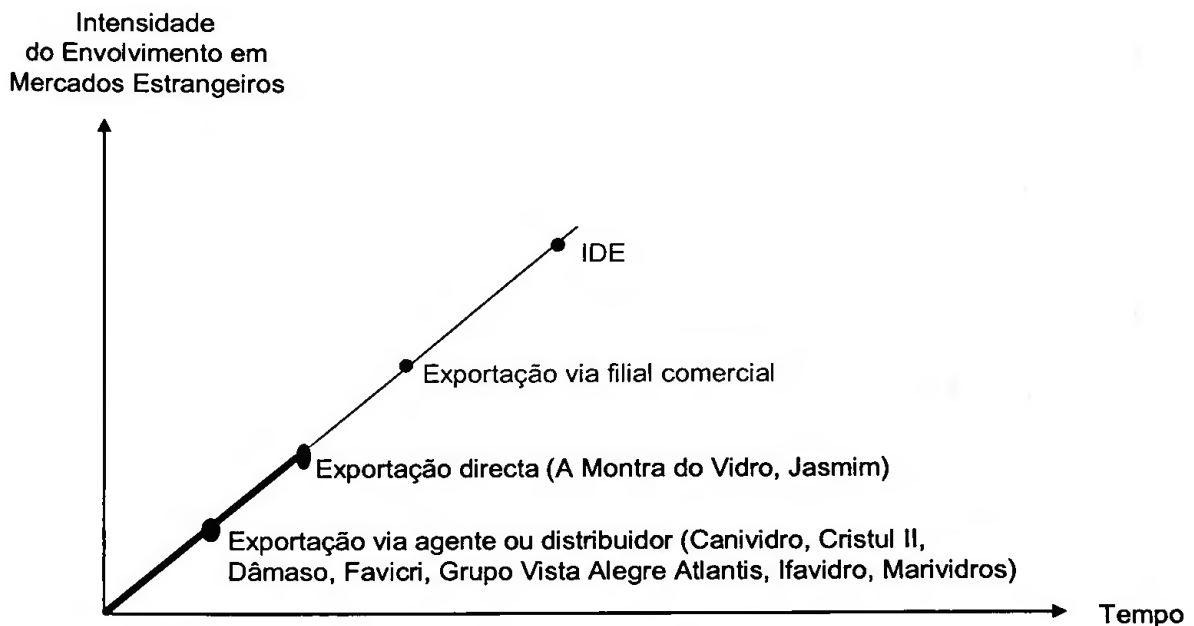
Em média, as empresas exportam maioritariamente a sua produção, à excepção de duas que vendem 90% para o mercado nacional.

O universo das empresas de cristalaria – vidro manual utiliza intermediários como forma de internacionalização, sendo o agente ou o distribuidor a opção que mais se verifica. No entanto, os dois estúdios de vidro trabalham directamente os mercados externos, um com comissionistas em cada mercado, facturando directamente ao retalhista e outro directamente com presença em feiras internacionais. Não podemos deixar de salientar que estas duas empresas, A Montra do Vidro e a Jasmim, apostam numa estratégia de diferenciação do produto vendendo peças únicas, abandonando possíveis ganhos em economias de escala que lhes permitiria uma produção em massa. No entanto, estas duas empresas têm verificado resultados positivos na aposta que fizeram na diferenciação dos seus produtos.

Em relação à entrada em novos mercados (Figura 20), os entrevistados não evoluíram da exportação via agente ou distribuidor, desde o início das suas actividades, a não ser para as duas empresas mais antigas (Grupo Vista Alegre

Atlantis e Dâmaso) que têm desde o aparecimento dos Department Stores conseguido vender directamente, mas em mercados pontuais, como é o caso por exemplo da França.

Figura 20: Entrada em novos mercados por parte das empresas entrevistadas



Fonte: Adaptado de Rugman, Lecraw & Booth, 1985

Tal como referido no ponto 2.3.2, as empresas têm, aquando da sua internacionalização, de escolher se devem tomar a opção de diversificação ou concentração de mercado, tendo as duas opções como referem Albaum *et al* (1989) e Piercy (1982) as suas vantagens. No caso das empresas entrevistadas, e visto a maioria exportar para a Europa (existindo só algumas com vendas pontuais para o Canadá e os EUA) pode-se referir que a opção tomada por estas é de concentração dos mercados destinos. No entanto, aquilo que é referido pelos entrevistados, aponta para o facto de estes venderem para qualquer mercado caso tenham clientes para tal, isto porque a crise mundial referida várias vezes por

estes, não permite o “luxo” de se escolher os clientes e, como tal, há involuntariamente uma dispersão para conseguir aumentar as vendas da empresa. Esta contradição evidencia que as empresas de cristalaria – vidro manual não controlam o processo de distribuição.

A forte concorrência mundial sobretudo vinda da Ásia é difícil de combater para as empresas nacionais do sector. As vantagens para as empresas portuguesas consistem no facto de estarem mais perto dos mercados europeus tendo dessa forma uma maior proximidade cultural e um menor custo de transporte, podendo assim ser mais flexíveis em termos de entregas (prazos de entrega mais curtos e de menor dimensão de encomendas).

No entanto, é de sublinhar um factor que em quase todas as entrevistas foi apontado, as empresas nacionais sofrem mais com a concorrência interna do que propriamente a da Ásia. A concorrência interna é muito “feroz e sem escrúpulo”, referindo-se por exemplo à Itália, “lá as empresas apoiam-se umas às outras, em Portugal as empresas comem-se umas às outras”. Para os entrevistados, a China “está cá dentro”, visto sentirem uma grande pressão concorrencial das empresas suas conterrâneas sobretudo pelo facto de a maioria oferecer produtos similares e poderem jogar com a variável preço.

Em termos gerais poder-se-á dizer que as empresas têm uma atitude passiva em relação à internacionalização visto estar condicionada na sua maioria por agentes e distribuidores, que em muitos casos procuram a empresa e não o contrário. Um facto interessante a referir é que seis empresas, das nove entrevistadas, têm a opinião que não devem ser elas a comercializar as suas peças junto dos retalhistas internacionais, visto só quererem concentrar-se naquilo que sabem

fazer que é a produção. Para estas, não existe qualquer vantagem na criação de uma marca própria, nem na comercialização directa dos seus produtos ao retalhista, deixando para os especialistas externos (agentes e distribuidores) essa área. Tendo total consciência que não têm nenhum conhecimento dos gostos e das necessidades dos clientes finais nem do mercado em si. Estas empresas não estão cientes de que com a orientação para a produção têm um posicionamento muito frágil na cadeia de valor visto começarem muito tarde (não controlam as matérias-primas) e terminarem muito cedo (não comercializam as peças).

Nenhuma das empresas entrevistadas tem em mente um IDE (o que não acontece com a Vitrocristal, tal como foi analisado no ponto 6.5.1.3) sobretudo pelo facto dos recursos associados serem considerados elevados comparativamente ao retorno possível. O problema principal faz-se sentir pela falta de recursos financeiros disponíveis nas empresas que estão, na maioria, a passar graves dificuldades nesse âmbito.

A deslocalização da produção é vista pelas empresas como a morte para o sector, mas sobretudo como uma falta de ética perante os funcionários da empresa; pois para os empresários, estes têm que ser apoiados e não postos na rua somente porque se pode comprar mais barato lá fora. Existe no entanto, uma empresa que, por questões de custos, subcontrata a produção de peças próprias em mercados de Leste, para conseguir continuar a ser competitiva face aos seus concorrentes internacionais.

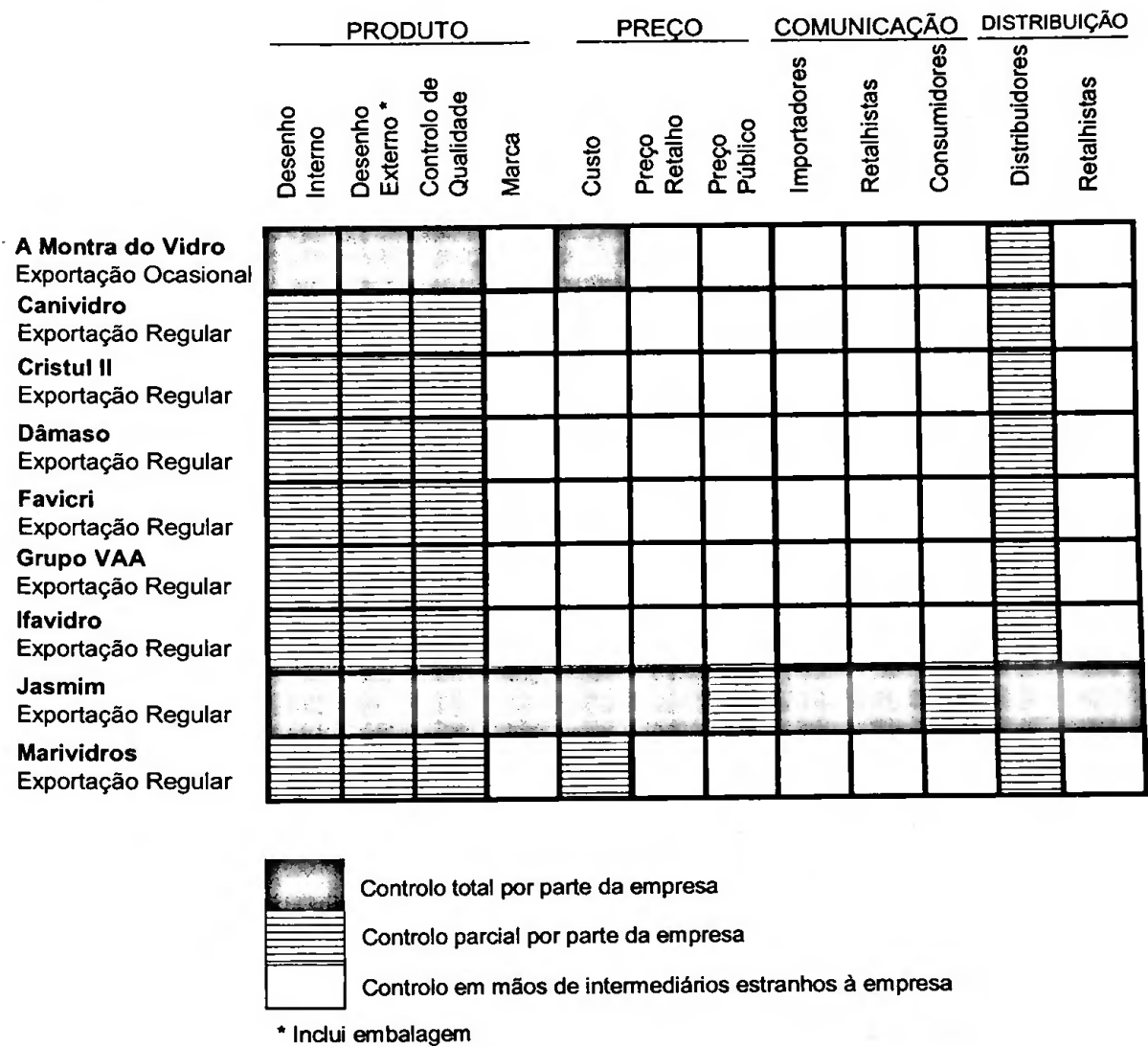
### 6.5.2.3 Marketing-Mix Internacional

Tal como efectuado no estudo do caso da Vitrocristal (Figura 19), analisou-se o controlo de cada elemento do marketing-mix no processo de internacionalização de cada empresa entrevistada (Figura 21).

Na sua generalidade, as empresas entrevistadas não têm estratégias de marketing definidas, deixando à mercê dos seus clientes a decisão final sobre o desenvolvimento das peças, da marca, dos preços e da distribuição dos produtos. Este facto vai de encontro à forma de internacionalização adoptada pelas empresas visto serem os intermediários a decidirem o que querem comercializar, a que preço, com que marca e para onde.

As únicas empresas, a terem maior controlo sobre o seu marketing-mix são os estúdios de vidro que têm no caso da Jasmim quase todo o controlo sobre as variáveis do marketing-mix, pois desenha e desenvolve internamente todas as suas peças, fixa-lhes os preços (mas não consegue controlar totalmente o preço aplicado pelos retalhistas aos clientes finais), escolhe os pontos de venda e a comunicação associada em cada mercado.

Figura 21: Controlo das Empresas Entrevistadas sobre os Elementos do Marketing-Mix Durante o Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Jarillo & Echezarraga (1991)



## **7. Conclusões e estudo de novos caminhos para a análise dos processos de internacionalização**

A internacionalização das empresas portuguesas é um tema amplo e frequentemente abordado. A constante mutação dos mercados associado ao crescimento das exigências dos clientes tem obrigado as empresas a estarem em constante evolução. Porém, no término do estudo de caso da Vitrocristal, ACE e das entrevistas de profundidade ao universo das empresas de cristalaria – vidro manual, verifica-se que as empresas não têm demonstrado uma evolução considerável nos últimos 20 anos em termos de internacionalização. Em 1998, Simões referia que as empresas portuguesas tinham uma actuação internacional fundamentalmente passiva, o que continua a evidenciar-se hoje ao termo desta investigação: a maioria das empresas de cristalaria – vidro manual não possui qualquer conhecimento quer dos seus clientes finais, quer dos mercados destinos no qual actuam e sustentam ainda hoje uma atitude comercial passiva mantendo o enfoque na produção (ver quadro 11 Síntese das entrevistas).

Root (1994) descreve a forma de actuação via exportação com sendo a forma que minimiza o risco associado, visto permitir, segundo Mayrhofer (2002) e Wilkund (1987), recorrer a poucos recursos humanos e financeiros. Sendo que este facto foi apontado como relevante no caso das empresas entrevistadas na escolha da sua forma de actuação nos mercados internacionais, como se assinalou na apresentação das entrevistas nos pontos 6.5.2.1.1 a 6.5.2.1.9 desta dissertação. O problema é que a exportação indirecta não permite um controlo sobre a actividade nos mercados destino (Mayrhofer, 2002), o que não parece ser um problema para

as empresas entrevistadas, visto estas terem um enfoque na produção e não no cliente. Para Leersnyder (1986) a forma de actuação das empresas via exportação faz com que estas deleguem todas as operações sem qualquer investimento associado.

Segundo a tipologia de níveis de envolvimento na actividade internacional desenvolvida pelos autores Simões e Castro (2000) as empresas entrevistadas têm na sua maioria uma exportação forte (acima dos 50% do seu volume de vendas) existindo apenas duas com exportação limitada (entre 10% e 50% do volume de negócios consolidado e que não têm investimento no exterior).

Em relação às teorias de internacionalização, as referentes à internalização, ao ciclo do produto e ao desvio tecnológico analisadas no capítulo 3 não se aplicam ao trabalho de pesquisa desenvolvido. No entanto, o Modelo de Uppsala de Johanson e Weidersheim-Paul (1975) referente aos estádios, aplicado à pesquisa demonstra que as empresas entrevistadas não passaram da etapa 2 (exportação via representantes independentes ou agentes), isto sucede porque a maioria dos empresários não evoluiu e continua a concentrar-se numa óptica de produção. Em contrapartida, a Vitrocristal passou directamente para o terceiro estádio com uma filial comercial nos EUA (o que não está previsto nesta teoria focada na aprendizagem gradual das empresas). Aqui se percebe a pertinência da crítica à teoria dos estádios por Anderson (1997) que refere que este modelo não considera a cooperação como forma de internacionalização, ao contrário do modelo das redes. O modelo das redes, aplicado ao caso da Vitrocristal, não teve no entanto sucesso. Segundo Jarillo (1988), isto pode-se explicar pelo facto de as partes não

serem especializadas em áreas diferentes e, no caso concreto terem uma postura passiva e não activa como era de se esperar, ficando à espera que lhes resolvessem as coisas.

As motivações analisadas pelos autores Vernon (1966), Welch & Luostarinen (1993) e Root (1994) em termos de internacionalização podem ser comparadas às do sector da cristalaria - vidro manual em Portugal. Factores como a concorrência internacional no mercado interno, a vontade de crescer e as economias de escala são factores apontados pelos entrevistados como motivadores da internacionalização.

Adaptando à Vitrocristal (Figura 19) e às empresas da cristalaria – vidro manual (Figura 21) o quadro que Jarillo & Echezarraga (1991) desenvolveram, chegou-se à conclusão de que a maioria das empresas não controla as variáveis do seu marketing-mix, a não ser a Vitrocristal e os dois estúdios que controlam na totalidade a variável produto e parcialmente as variáveis preços, comunicação e distribuição (sendo que a Jasmim controla na totalidade as quatro variáveis).

Ernâni Lopes (1994) sugeriu a necessidade, por parte das empresas do sector da cristalaria, de ter acesso a redes de comercialização que permitissem um contacto directo entre as empresas produtores e o cliente final. Desde então, até à data, e indo de encontro aos objectivos iniciais estabelecidos para esta dissertação, apesar dos apoios financeiros concedidos pelo Estado e do desenvolvimento do projecto de cooperação da Vitrocristal, existe na indústria da cristalaria a convergência das empresas entrevistadas para a utilização de agentes comerciais

e distribuidores e a consequente transferência para estes das decisões estratégicas, com a correspondente perda do controlo da dinâmica do sector. Além de as empresas não seleccionarem o mercado no qual actuam, estas também não apontam o segmento, nem o posicionamento que pretendem ter nesses mercados, visto serem os agentes e os distribuidores a terem o controlo sobre toda a cadeia de valor.

Com esta forma de actuação, não é difícil prever um futuro sombrio na indústria da cristalaria – vidro manual, visto os clientes actuais das empresas (agentes ou distribuidores), terem força negocial sobre as empresas. Os empresários percebem, mas não são capazes de alterar o estado das coisas porque não sabem ou porque não têm condições de entrarem directamente nos mercados, que com esta estratégia de internacionalização via exportação indirecta, os agentes têm a possibilidade em qualquer momento, de colocar as encomendas noutra empresa que lhes ofereça melhores condições e um custo mais favorável (sendo o preço de substituição muito reduzido ou quase nulo). É de extrema importância criar uma ligação directa com os clientes de forma a fidelizá-los, por exemplo, através de uma marca e de um serviço personalizado. Ao continuar a trabalhar com agentes e distribuidores estes só laboram para a satisfação dos seus próprios objectivos.

As empresas da cristalaria - vidro manual encontram-se numa posição de extrema fragilidade, com fraca diferenciação na oferta de produtos, com políticas comerciais desajustadas e com elevada dependência de clientes e distribuidores. Numa generalidade dos casos, não há continuidade na definição de uma estratégia, pois às empresas portuguesas falta um planeamento a médio e a longo prazo, tendo estas somente uma visão a curto prazo.

Quanto ao impasse actual da Vitrocristal explicado no ponto 6.5.1.4 desta dissertação, este poderia ter sido previsto aquando da sua constituição, se se tivesse tido em conta o que Jarillo (1988) define como essencial numa cooperação entre empresas: cada uma deve estar especializada numa actividade mais vantajosa para esta, caso que não ocorre na Vitrocristal, visto existirem diversas empresas com produtos e serviços idênticos. Este facto faz com que as relações estabelecidas sejam de competição entre os produtores junto dos agentes comerciais, já que produzem e comercializam produtos muito semelhantes entre si, o que inviabiliza ainda mais a possibilidade de cooperação.

Um factor apontado no modelo das redes por Thorelli (1986) consiste no facto de a lealdade entre empresas ser parte fundamental para o sucesso de uma cooperação. No entanto, pelo estudo de caso, pode-se verificar que existiu por parte das empresas e do Estado incumprimentos, sobretudo em termos de prazos de entregas e de pagamentos que inviabilizaram o projecto. Salienta-se que não é fácil, para um projecto como o da Vitrocristal, lançar uma marca ao nível internacional num reduzido espaço temporal e que o sucesso do projecto passasse também pelo contínuo apoio estatal. O Estado não pode continuamente alterar as suas estratégias de apoio, em termos de responsabilidades já assumidas, visto as consequências inerentes à não continuação de um projecto que estava delineado para seis anos, poderem vir a deteriorar a imagem de Portugal e, consequentemente, prejudicar todas as empresas portuguesas que actuam ao nível internacional.

O estudo de Nothdurft e Grossman (1996) já citado, demonstra que, nos contextos estudados, os apoios não podem ser pontuais mas sim contínuos, permitindo às

empresas a elaboração e implementação de estratégias de marketing a longo prazo necessárias à internacionalização das empresas.

Em termos de conclusão, podemos referir que dificilmente as empresas do sector da cristalaria – vidro manual sobreviverão na sua forma actual de actuação. A solução poderá passar pelo abandono da produção em massa e pela transformação de algumas das empresas em estúdios de vidro. Poderá ser interessante e viável para o sector desenvolver pequenas oficinas de vidro orientadas para o turismo, sendo que, logicamente, as quantidades vendidas seriam inferiores às de uma produção em massa, mas permitiria garantir a continuidade da actividade vidreira em Portugal.

No futuro seria interessante cruzar a informação recolhida nesta investigação com análises efectuadas a outros sectores de actividade tradicionais portugueses, como o calçado ou o têxtil e verificar se existe alguma convergência em termos de internacionalização, como existe na cristalaria – vidro manual, na utilização de distribuidores e de agentes comerciais como forma de internacionalização.

Outro projecto aliciante poderá ser o de estudar, não do ponto vista da oferta mas sim da procura, os factores relevantes condicionantes da decisão de compra. Este estudo poderá ser realizado junto dos grandes clientes (cadeias de distribuição ou de retalhistas) através de inquéritos elaborados em feiras numa tentativa de perceber melhor o perfil de compra dos clientes.

## 8. Referências Bibliográficas

Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. e Dowd, L. (1989) *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, New-York

Alon, I. (2004) "International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship" *Advanced Management Journal*, Vol 69 (1), pp.25-33

Alonso, J. e Donozo, V. (1996) "Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Publicas de Promoción: el Caso de España", *Papeles de Economía Española*, n. 22, pp. 124-143

Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 24 (2) pp. 209-232

Andersen, O. (1997) "Internationalisation and Market Entry Mode: a Review of Theories and Conceptual Frameworks", *Management International Review*, 37, 2, pp. 27-43

Anderson, E. e Coughlan, A. (1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 51, 1, pp. 71-82

Anderson, E. e Gatignon, H. (1986) "Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions" *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, nº3, pp.1-26

Anderson, J., Hakansson, H. e Johanson, J. (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.1-15

Agarwal, S. e Ramaswami, S. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 1-28

Axinn, C. e Matthyssens, P. (2002), "Limits of Internalization Theories in an Unlimited World" *International Marketing Review*, London, Vol. 19 (4/5) pp. 436-450

Bachelard, G. (1965), *La formation de l'Esprit Scientifique*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin

Bell, J., Barkema, H. e Verbeke, A. (1997) "An Eclectic Model of the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures as Modes of Foreign Entry" in Beamish, P., Killing, J. (1997) *Cooperative Strategies, European Perspectives*, San Francisco, The Lexington Press.

Bilkey, W. e Tesar, G. (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, nº8, pp. 93-106.

Borkakoti, J. (1998), *International Trade Causes and Consequences*, Macmillan Business

Buckley, P. (1990) "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, 4, pp.657-665



Buckley, P. e Casson, M. (1976), *The Future of The Multinational Enterprise*, Londres, Macmillan, Second Edition

Buckley, P. e Casson, M. (1998) "Models of Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 29, 1, pp-21-45

Buckley, P. e Casson, M. (2003) "The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 34, 2, pp.219

Cateora, P. e Graham, J. (1999) *International Marketing*, Mac Graw-Hill International Edition

Calof, J. (1993) "The Impact of Size on Internationalization", *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, Vol.31 (4), pp.-60-70

Calof, J. e Beamish, P. (1995) "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, Vol. 4 nº2, pp. 115-131

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), *Metodologia de Investigação*, Universidade aberta.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. e Gronhaud, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications.

Cateora, P. e Graham, J. (1999) *International Marketing*, Mac Graw-Hill International Edition

Caves, R. (1981), "Intra-Industry Trade and Market Structure in the Industrial Countries", *Oxford Economic Papers*, July

Caves, R. (1982) *Multinational Enterprise an Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge MA

Cavusgil, T. (1980) "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, Vol. 8, 6, pp.273.

Cavusgil, T. (1984) "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization" *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 195-208.

Cavusgil, T. (1996) "Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis", *The International Executive*, 38, 6, pp. 825-848

Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, in Dunning, J. (2003b) "Some Antecedents of Internalization Theory", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 34, 2, pp. 108-115

Contractor, F. (1984) "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Consideration and Empirical Test", *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 167-188

Corin, E., Bibeau, G. e Martin J.-C.(1990), *Comprendre pour Soigner Autrement*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal

Coviello, N. e MacAuley, A. (1999) "Internationalisation and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39, 3, pp. 223-257

Croué, C. (1993) *Marketing International*, De Boeck-Wesmael Entreprise

Cunningham-Burley (1985), "Rules, Roles and Communicative Performance in Qualitative Research Interviews", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 5

Czinkota, M. (2002) "Export promotion: A framework for finding opportunity in change", *Thunderbird International Business Review*, Hoboken, Vol. 44 (3) pp.315-322

Czinkota, M. e Johnston, W. (1983) "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?" *Journal of International Business Studies*, (Spring/Summer), pp. 147-153

Czinkota, M., Rivoli, P. e Ronkainen, L. (1992), *International Business*, By Dryden Press, 2nded.

Czinkota, M. e Ronkainen, L. (1990) *International Marketing*, Dryden Press, 5 Edição

Diogo, A., Ferrão, P. e Heitor, M. (2000) *Perspectiva para o Desenvolvimento do Sector de Cristalaria Português no Contexto Internacional: Caracterização de Empresas do Sector de Cristalaria Na República Checa*, Centro de Estudo em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento, Instituto Superior Técnico.

Dixit A. e Norman, V. (1988), *Theory of International Trade*, Cambridge University Press

Dunning, J. (1973), "The Determinants of International Production", *Oxford Economic Papers*, 25, 3, pp.289-332

Dunning, J. (1974), *International Investment: Selected Readings*, Harmondworth: Penguin

Dunning, J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres, Allen and Unwin,

Dunning, J. (1988) "The Electric Paradigm of International Production", *Journal of International Business Studies*, 19, 1, pp.1-31

Dunning, J. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publisher, Londres.

Dunning, J. (1998) "Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor?" *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 29, 1, pp. 45-67

Dunning, J. (2003a) "The Contribute of Edith Penrose to International Business Scholarship", *Management International Review*, Wiesbaden, Vol.43, (1) pp. 3-20

Dunning, J. (2003b) "Some Antecedents of Internalization Theory", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 34, 2, pp. 108-115

Ekeledo, I. e Sivakumar, K. (2004) "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Services Firms: a Resource-Based Perspective", *International Marketing Review*, London, Vol. 21 (1) pp. 68-89

Ethier, W.J. (1986), "The Multinational Firm" *Quarterly Journal of Economics* 101, 805-34

Ferreira, E., Paiva, A. e Patação, H. (1997) *Lições de Comércio Internacional*, Lisboa, Mc Graw-Hill

Finger, J. (1975), "Trade Overlap and Intra-Industry Trade", *Economic Inquiry*, December.

Freire A., (1997) *Estratégia Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo

Gankema, H., Snuif, H. e Zwart, P. (2000) "The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory" *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, Vol. 38, 4, pp. 15-28

Gauthier, F., (1992), *Relations Économiques Internationales*, Les presses de l'Université Laval, 2<sup>o</sup> Edition

Gemser, G, Brand, M. e Sorge, A. (2004) "Exploring the International Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy", *Management International Review*, Wiedbaden, Vol. 44, nº2, pp. 127-151

Goffman, E. (1973) *La Mise en Scène de la Vie Quotidienne*, Paris, Minuit

Grawitz, M. (1993) *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, Dalloz, 9<sup>a</sup> Edition

Greenaway, D. e Winters, L.A. (1994) *Surveys in International Trade*, Blackwell Publishers

Grimwade, N. (1989) *International Trade, New Patterns of Trade, Production and Investment*, Routledge

Guillochon, B. (1998) *Economia Internacional*, Planeta Editora

Hadjikhani, A. (1997) "A Note on the Criticisms against the Internationalisation Process Model", *Management International Review*, Vol. 37 (2) pp. 43-67

Hakansson, H. e Johanson, J. (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor, F., Lorange, P. , Lexington, MA: Lexington Books.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1993), "Industrial Functions of Business Relationship", *Advances in International Marketing*, Vol. 5, pp. 15-31

Heckscher, E. e Ohlin, B. (1933) *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge, MA

Helpman, E. (1984) "A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations" *Journal of Political Economy*, 92, 451-71

Helpman, E. (1985) "Multinational Corporations and Trade Structures" *Review of Economic Studies*. 52, 443-58

Helpman, E. e Krugman, P.R. (1985), *Market Structure and Foreign Trade*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

Herman, J. (1983), *Les Langages de la Sociologie*, Paris, P.U.F.. Col. «Que sais-je?»

Herman, J. (1986), *Analyse de Données Qualitative* Paris, Masson

Hill, C., Huang P. e Kim, W. (1990) "An Eclectic Theory of the Choice o International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, pp. 117-128

Hood, N. e Young, S. (1979) *Economics of the Multinational Enterprise*, London: Longman

Hymer, S. (1960), "The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment", Tese de Doutorado, MIT.

Hymer, D. (1979), *The Multinational Corporation: a Radical Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, MA

ICEP (2003) "Cerâmicas e Vidros Utilitários e Decorativos – Portugal e Mercados Internacionais"

ICEP (2000) "Perfil Sectorial – Vidro e Cristalaria"

INOFOR (2001) "Estudo Sectorial – A Indústria da Cristalaria"

Jain, S.C., (1990) *International Marketing Management*, PWS-Kent Publishing Company, 3ª Edition

Jarillo, J. C. (1988) "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, 1 pp.31-41

Jarillo, J. C. e Echezarraga, J.M. (1991) *Estrategia Internacional – Más allá de la exportación*, McGraw-Hill de Management

Johanson, J. e Mattson, L. (1988) "Internationalisation in Industrial System – a Network Approach" pp. 303-321, in: Buckley, Peter e Gauri, *The Internationalization Process of Firm – A Reader*, London, Academic Press.

Johanson, J. e Vahlne J.-E. (1977) "The Internationalization Process of Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 1, pp. 23-32

Johanson, J. e Vahlne J.-E. (1990) "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, London, Vol.7, 4, pp.11-24

Johanson, J. e Vahlne J.-E. (1992) "Management of Foreign Market Entry", *Scandinavian International Business Review*, Bradford, Vol. 1, 3, pp.9-28

Johanson, J. e Vahlne J.-E. (2003) "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 1, March., pp. 83-101

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul (1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N°3, pp. 305-322

Johnson, H. (1968), *Comparative Cost and Commercial Policy Theory for a Developing World Economy*, Wicksell lectures, Stockolm, Almqvist, Wicksell ed.

Kalantaridis, C. (2004) "Internationalization, Strategic Behaviour, and the Small Firm: A Comparative Investigation", *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, Vol. 42, 3, pp. 245-263

Katz, B. (1990), *Managing Export Marketing*, Gower

Kindleberger, N. (1969) *American Business Abroad – Six Lectures On Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.

Korhonen, H., Luostarinen, R. e Welch, L. (1996) "Internationalization of SMEs: Inward-Outward patterns and government policy", *Management International Review*, Wiesbaden, Vol. 36, 4, pp. 315-330



- Kuo, C. (2004), "Making Appropriate Decision on Organizational Boundary and Creating Organizational Value of Foreign Investment of Multinational Enterprise", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, nº 1/2, pp.278-284
- Lam, L. e White, L. (1999) "An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process", *International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, Vol. 7, 2, pp. 105-135
- Lassudrie-Duchène, B. e Mucchieli, J.L. (1979). "Les Échanges Intra-branches et la Hiérarchisation des Avantages dans le Commerce International", *Revue Economique*, Maio
- Leersbinder, J.-M. De (1982) "L'étude de Marche", *Le Moci*, nº490, Fevereiro
- Leersnyder, J.M. (1986) *Marketing International*, Paris, Dalloz
- Leontief, W. (1972) *Production Domestique et Commerce International: Réexamen de la Position Capitalistique des Etats-Unis*, Ed. B. Lassudrie-Duchêne.
- Lessard-Hébert, M., Goyette G. e Boutin, G. (1994) *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, Epistemologia e Sociedade
- Liebow, E. (1967). *Tally's Corner, Washington DC: A Study of Negro Streetcorner Men*, Boston, Little, Brown.
- Liesch, P. e Knight, G. (1999) "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization" *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 30 (2), pp.383-395

Linder, S. B. (1961) *An Essay on Trade and Transformation*, New York, Willey and Sons.

Lorga, S. (2002), "a Internacionalização das Empresas e o Modelo das Redes Industriais: O Caso da Vitrocristal, ACE", Tese de Mestrado em Economia

Lopes, E. (1994), Proposta de Estratégia de Reestruturação do Sector da Cristalaria, Sociedade de Avaliação de Empresas e Riscos

Luostarinen, R. (1980) "Internationalization of The Firm", Acta Académica Séries, A:30, Helsinki, Helsinki School of Economics.

Luostarinen, R. e Welch L. (1990), *International Business Operation*, Helsínquia, Halsinki School, of Economics

MacCarthy, B. e Atthirawong, W. (2003) "Factors affecting location decisions in International Operations – a Delphi Study" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 (7) pp. 794-818

Malhotra, N., Agarwal, J. e Ulgado, F. (2003), "Internationalization and Entry Modes: Multi-Theoretical Framework and Research Proposition", *Journal of International Marketing*, Chicago, Vol. 11 (4) pp.1

Malhotra, N. e Birks, D. (2003) *Marketing Research, an Applied Approach*, Prentice Hall, Second European Edition

Marshall, C. e Rossman, G.B. (1989) *Designing Qualitative Research*, Newbury Park (California), Sage

Mayer, R. e Ouellet, F. (1991) *Méthodologie de Recherche pour les Intervenant Sociaux*, Boucherville, Éditeur Gaëtan Morin

Mayerhofer, U. (2002) "La culture Nationale du Pays d'Origine et le Choix du Mode d'Entrée sur les Marchés Étrangers" *Management International*, Vol 6, n. 3, pp.23-34

Medeiros, E. (2000) *Economia Internacional*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 6ª Edição

Mendes, J., (2003) *História do Vidro e do Cristal em Portugal*, Ed. Inapa – Medialivros.

Merriam, S., (1988) *Case Study in Education*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Michelat, G. (1975) "Sur l'Utilisation de l'Entretien Non Directif en Sociologie", *Revue Française de Sociologie*, vol. 16

Mintzberg, H., Quinn, J. e Ghosal, S. (1995) *Canon: Competing on Capabilities, in the Strategy Process: A European Perspective*, London: Prentice-Hall

Mucchielli (1991) *Problèmes Économiques*, nº2234, Juillet.

Mutineelli, M. e Piscitello, L. (1988), "The Entry Mode Choice of MNEs: An Evolution Approach", *Research Policy*, 27-1, pp. 491-506

Nezeys, B. (1990) *Commerce International Croissance et Développement*, Economica, 2ª Edition

Nothdurft W. e Grossman, I. (1996) "Small Firm Export Assistance in Europe: Lessons for States" for The Council of State Governments

OCDE (1995) "Définition de Référence de l'OCDE pour les Investissements Directs Internationaux", Paris

OCDE (2000) "Les Principes Directeurs de l'OCDE à l'Intention des Entreprises Multinationales", Paris

Olhin, B. (1937) *Interregional and International Trade*, Cambridge, MA: Harvard University Press

Olusoga, A. (1993) "Market concentration versus market diversification and internationalization: implications for MNE performance", *International Marketing Review*, London, Vol. 10, nº2, pp.40-60

Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth Firm*, John Wiley, Londres

Piercy, N. (1982) *Export Strategy: Markets and Competition*, George Allen & Unwin, London

Posner, M. (1961) *International Trade and Technical Change*, Oxford Economic Papers, Vol. 31

Poupart, Deslauriers e Groulx (1997) *La Recherche Qualitative, Enjeux Épistémologiques et Méthodologiques*, Éditeur Gaëtan Morin

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Ed. Gradiva 2ª Edição

Rasheed, H. (2005) "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderation Effects of Environment", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, 1, pp. 41-55

Reichardt, C. e Cook, T. (1986) *Métodos Cualitativos y Cuantitativos em Investigación Evaluativo*, Madrid, Ediciones Morata

Ricardo, D. (1948) *The Principles of Political Economy and Taxation*, 1ª edition 1817, London, J.M. Dent and Sons

Roethlisberger, F. e Dikson, W. (1943), *Management and the Worker, An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Cambridge, Harvard University Press.

Rogers, C. (1945) "The Non-Directive Method as a Technique for Social Research", *American Journal of Sociology*, Vol. 60

Roland Berger & Partner (1999), *Assistir a Vitrocrystal no desenvolvimento do posicionamento estratégico da indústria vidreira da região da Marinha Grande*

Romão, A. e Mendonça, A. (1991) *Comércio Internacional – Teorias e técnicas*, Instituto do Comércio Externo de Portugal - ICEP, Colecção ICEP 7

Root, F. (1984), "Some Trends in the World and their Implications for International Business" *Journal of International Business Studies*, 15, 3, pp.19-23

Root, F. (1994) *Entry Strategies for International Markets*, New York, Lexington Books

Rugman, A. (1986) "New Theories of Multinational Enterprises: An Assessment of Multinational Theory", *Bulletin of Economic Research*, Vol. 38, nº2, pp. 3307-3378.

- Rugman, A., Lecraw, D. e Booth, L. (1985) *International Business Firm and Environment*, McGraw-Hill International Editions
- Rugman, A. e Hodgetts, R (1995) *International Business – A Strategic Management Approach*, U.S.A. Mc Graw-Hill
- Rybczynski, T. (1955) *Factor Endowments and Relative Commodity Prices*, reprinted in Caves and Johnson (1968)
- Santos, J. (1995) “Internacionalização Empresarial: Quadro Teórico e Alguma Evidência Empírica da Presença de Empresas Portuguesas em Espanha”, in II encontro de Economistas de Língua Portuguesa, Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 11-13 de Setembro.
- Santos, V. (2002a) “Internacionalização competitividade e crescimento” in *Nunca é cedo para mudar Portugal* (2003) Edição INTELI - Inteligência em Inovação
- Santos, V. (2002b) “Capital Social, Competitividade e Inovação” in *Nunca é cedo para mudar Portugal* (2003) Edição INTELI - Inteligência em Inovação
- Samuelson, P. (1949), “International Factor Price Equalisation Once Again” *Economic Journal*, Vol. 59
- Sarathy, R. e Terpstra, V. (1991), *International Marketing*, The Dryden Press, 5 Edition
- Sarkar M. e Cavusgil, T. (1996), “Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis” *The Journal Executive*, 38, 6 Nov/Dec. pp. 825- 848

- Sekaran, U. (1999), *Research Methods for Business. A skill building approach*, Southern Illinois University 3ª Edition
- Sharma, D. e Blomstermo, A. (2003), "A Critical Review of Time in Internationalization Process of Firms", *Journal of Global Marketing*, January
- Silva, A. (1997), "O Sistema Financeiro Português e o Movimento de Internacionalização de Empresas", *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, 2, pp.59-70
- Simões, V. (1989) "Investimento Estrangeiro no Quadro da Integração Ibérica", *Economia e Sociedade*, n. 1, pp. 161-176
- Simões, V., (1998a) "O processo de Globalização: Implicações para Portugal", *Série Estudos e Documentos*, Lisboa, pp. 5-31
- Simões, V., (1998b) "A internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas", *Série Estudos e Documentos*, Lisboa, pp. 33-66
- Simões, V. e Castro A. (2000) *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: uma Perspectiva Genérica*, Edição conjunta GEPE e Ministério da Economia
- Smith, A. (1981) *A Riqueza das Nações*, Lisboa, 1ª edição 1776, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stake, R. (1994) *Case Studies in Denzin*, Lincoln, Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, Sage.
- Stolper, W. e Samuelson, P. (1941) "Protection and Real Wages", *Review of economic studies*, vol. 9.
- Terpstra, V. (1972), *International Marketing*, New York, McGraw-Hill.

Thorelli, H. (1986) "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.

Tremblay, M.-A. (1968), *Initiation à la Recherche dans les Sciences Humaines*, Montréal, McGraw-Hill.

Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly journal of economics*, vol. 80.

Viana, C. e Hortinha, J. (2002), *Marketing Internacional*, Sílabo Gestão.

Welch, L. e Luostarinen, R. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, 2, pp. 34-56.

Welch, L. e Luostarinen, R. (1993) "Inward-Outward Connections in Internationalization", *Journal of International Marketing*, pp. 44-56

Whitelock, J. (2002) "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry", *International Marketing Review*, London, Vol. 19 (4/5) pp. 342-3487

Whyte, W. (1943), *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*, Chicago, University of Chicago Press.

Wiklund, E. (1987) *International Marketing, Making exports pay off*, Mc Graw-Hill International Editions

Wind, Y. (1973) "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 34, 2, pp.14-23

Wind, Y. e Douglas, S. (1972) "International Market Segmentation", *European Journal of Marketing*, Vol. 6, 1, pp. 17-25



Wind, Y. e Permuter, H. (1977) "On the Identification of Frontier Issues in International Marketing" *Columbia Journal of World Business*, 12, pp.131-139

Wind, Y. e Douglas, S., Permuter, H. (1973) "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, 37, 2, pp. 14-23

Yin, R., (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications

Zelditch, M. (1969) *Some Methodological Problems of Field Studies*, in McDall, S., *Issues in Participant Observation: A text and a Reader*, Addison-Wesley.

## **9. Anexos**

### **9.1 A Montra de Vidro**

A Montra do Vidro é uma empresa familiar localizada na Maceira, localidade estrategicamente escolhida devido ao turismo da região (situa-se entre a Nazaré e a Batalha). A empresa é constituída por dois vidreiros, o gerente e o seu filho, um ajudante e uma escriturária, responsável simultaneamente pela loja.

As vendas da empresa concentram-se no mercado nacional (90%), existindo vendas pontuais para os mercados europeus. Os clientes nacionais e internacionais vêm directamente à empresa, não existindo qualquer tipo de intermediário. A Montra do Vidro optou por não ter, nem agentes, nem distribuidores que lhe permitiriam maior visibilidade, para poder manter o controlo total das suas vendas.

A empresa está presente em duas feiras com stand próprio, uma em Portugal (Porto) e outra em Espanha (Valença). Além das feiras, a empresa considera-se muito agressiva em termos de comunicação, investindo em cartazes e luminosos que dão maior visibilidade à empresa.

Em relação ao design e ao desenvolvimento das peças tudo é criado pelo entrevistado e pelo seu filho.

Relativamente à concorrência, o entrevistado é da opinião que “a China está aqui”, isto é, que a sua concorrência é mais do seu vizinho vidreiro em Portugal do que propriamente a concorrência internacional.

Para o entrevistado, o projecto da Vitrocristal falhou sobretudo devido às suas administrações que endividaram o projecto sem ter em atenção o seu real potencial. A solução é existir um investimento controlado e com responsabilização

dos empresários. O Estado pode e deve intervir, mas só numa óptica de controlo, responsabilizando os empresários.

A Vitrocristal é considerada pelo entrevistado como uma concorrente da Montra do Vidro e, nem sequer um cliente, visto a empresa não vender peças para o projecto. Para isto não acontecer, a Vitrocristal nunca deveria comprar as peças aos empresários, estes deveriam colocá-las livremente, tendo em atenção um conceito e um design estabelecido pelo projecto.

## 9.2 Canividro

A empresa foi constituída em 1992 e tem hoje 120 empregados.

O processo de internacionalização da empresa teve início no ano de 1995 por motivos pessoais visto, a empresa ter conhecimento de um agente que tratava do mercado francês e espanhol.

Hoje, o motivo da internacionalização prende-se por razões diferentes: a reduzida dimensão do mercado nacional que não consegue absorver o aumento da capacidade produtiva que existiu na empresa há cerca de 6 anos.

Desde o ano de 2003 que a empresa tem uma estratégia de concentração na escolha dos mercados, o que lhe permite contactar mais facilmente e directamente com os seus clientes. A empresa concentra-se assim em mercados como a Espanha, a França, a Inglaterra e os EUA. A Canividro vende em todos os mercados através de um distribuidor, não tendo nenhum contacto com os retalhistas, nem com os clientes finais.

A Canividro não tem marca própria. A empresa já pensou em investir nesse sentido, mas como os clientes exigem a colocação das suas marcas nas suas peças, a Canividro optou por outros tipos de investimento, nunca na marca.

A empresa nunca pensou numa estratégia de deslocalização da produção visto ter as suas raízes na Marinha Grande e ter um grande sentido nacionalista. No entanto, a empresa não está fechada a estratégias de cooperação. Numa perspectiva cliente/fornecedor uma tentativa já ocorreu com uma empresa polaca, mas as relações não correram bem e o projecto de cooperação nunca chegou a avançar, sobretudo devido ao facto de o contacto ter surgido através do agente Espanhol com o qual as relações se deterioraram.

Para a Canividro, uma cooperação só pode funcionar se na relação vencerem as duas partes e com ganhos idênticos, por isso, só empresas complementares é que deveriam avançar com este tipo de estratégia.

Em relação ao projecto da Vitrocristal, existiram vários problemas, um dos quais quando as empresas começaram a ver outras com maiores ganhos. Outro problema foi o facto de a Vitrocristal querer atingir um segmento alto que os vidreiros não conseguiram acompanhar. Do ponto vista do entrevistado, a Vitrocristal prejudicou todo o sector junto dos clientes como dos distribuidores.

### **9.3 Cristul II**

A Cristul II é uma empresa de vidro manual constituída em 1990, especializada na técnica do grão com vidro de cor e que tem hoje 28 funcionários.

Durante os três primeiros anos de actividade a empresa dedicou-se ao mercado nacional. No entanto, em 1993, devido à crise que se fez sentir em Portugal e por consequente questão de sobrevivência, a empresa começou a vender para os mercados externos. O primeiro mercado internacional a ser abordado foi o francês, através de um agente local do conhecimento pessoal do gerente da empresa. Na altura, outras vendas ocasionais foram sendo desenvolvidas, sempre com uma

posição passiva por parte da empresa (os clientes é que vinham ter com a Cristul II).

Hoje a empresa assume uma atitude mais activa face aos seus clientes internacionais. A empresa está em mercados como a França, a Alemanha, a Espanha e os EUA, com distribuidores locais. Em Itália, a empresa optou por exportar não através de um distribuidor, mas via dois clientes, que detêm cadeias de lojas retalhistas.

O volume de vendas está dividido em 90% para a exportação e 10% para o mercado nacional. As peças vão com a marca do cliente, visto só em 2004 a empresa ter criado a sua marca própria a Glasscor, que está gradualmente a ser introduzida no mercado.

Na maioria dos casos, o desenvolvimento dos modelos das peças é criado em conjunto com o cliente. A empresa tem um designer a tempo inteiro, o que permite à empresa oferecer peças únicas aos seus clientes.

Em 2005, para fazer face à concorrência e conseguir maior flexibilidade, a empresa optou por não ter fornos próprios e alugar este serviço a uma empresa vidreira da Marinha Grande, reduzindo desta forma os seus custos fixos. A produção no exterior do país já foi pensada pela gerência, mas o volume de vendas da empresa ainda não justifica tal operação.

Do ponto de vista do entrevistado, se a empresa tivesse dinheiro a melhor forma de abordar os mercados seria a abertura de instalações próprias nos mercados para assim vender a sua marca directamente às lojas. Começaria pela França, seguida da Espanha e da Itália. A Alemanha não seria um mercado a considerar visto ter marcas próprias muito fortes e terem a Europa de Leste como fonte de produção. Em relação ao mercado norte-americano, este só poderia ser abordado

via distribuidores locais, visto os custos associados a um IDE serem muito elevados.

Em relação à Vitrocristal, o entrevistado é da opinião que é o melhor projecto que Portugal já teve. O projecto trouxe à Cristul II valor acrescentado ao nível de conhecimentos sobre a marca, a embalagem e o produto. A cooperação é sem dúvida para a Cristul II a única forma de saída para o sector da cristalaria, não inviabilizando o facto de as empresas continuarem a trabalhar de forma individual como têm feito.

Para o entrevistado, existem vários erros a apontar à Vitrocristal, que podem resumir-se ao facto de só ter tido uma visão para a marca (esquecendo os vidreiros); de ter abordado como primeira opção o mercado dos EUA (deveria ter investido primeiro no mercado europeu) e de ter uma fraca vertente comercial, apostando mais numa vertente institucional.

#### **9.4 Dâmaso**

A Dâmaso, constituída em 1913, tem hoje 228 funcionários e está situada em Vieira de Leiria, empregando cerca de 90% da população da região.

A sua carteira de produtos é constituída por vidro automático para a área da construção (telhas e tijolos em vidro) que correspondem a 10% do volume de vendas e, por vidro manual com peças decorativas que correspondem a 90% do volume de vendas.

A empresa tem hoje uma estratégia de diversificação do número de clientes e de mercados onde actua. Segundo o entrevistado, os riscos associados a uma estratégia de concentração são elevados e a Dâmaso sofreu consequências graves ao concentrar-se no mercado Alemão (visto este ter diminuído consideravelmente as suas encomendas).

Os clientes da Dâmaso são distribuidores e retalhistas organizados em Department Stores. A empresa tem uma estratégia comercial agressiva (faz ofertas diárias e tenta ao máximo estar junto dos clientes com visitas constantes), visto a concorrência ser muito forte.

A marca da empresa, Dâmaso, não tem significado nas vendas, os clientes exigem que as suas peças sejam marcadas com as suas marcas próprias. Para o entrevistado, isto não tem qualquer problema, ele considera-se um parceiro do negócio e, por isso, aceita perfeitamente esta situação.

Em relação à deslocalização da produção, o entrevistado refere que é um erro desenvolver cá o produto, ir produzir lá fora e depois dizer que o produto é português. Só poderia fazer sentido num acordo de parceria ou uma joint-venture, por exemplo, no caso de uma empresa polaca produzir melhor um copo e a um custo inferior e a empresa portuguesa produziria uma jarra, mas isto só com países europeus. A deslocalização para a China é, segundo o entrevistado, “a morte” da Europa.

Para o entrevistado, a cooperação entre empresas vidreiras é muito difícil porque existem sempre empresas que vão a arrastão, aproveitando-se dos conhecimentos das outras sem terem incorrido qualquer custo comercial. Em Portugal, o problema é acrescido devido à semelhança que existe entre os diversos produtos das fábricas.

Em relação ao projecto da Vitrocristal, o entrevista não acredita no projecto por este desenvolver uma colecção para stock que posteriormente será vendida. Para ele, Portugal, não tem qualquer capacidade de impor o quer que seja. Os clientes querem escolher/desenvolver os seus modelos e não querem ter que adquirir modelos já existentes.

## 9.5 Favicri

A Favicri foi constituída em 1987 e tem hoje 42 funcionários.

Entre 1987 a 1991 a empresa só comercializou os seus produtos no mercado nacional. O início da exportação deu-se de uma forma passiva, sendo os agentes internacionais a procurarem a empresa. Hoje, a empresa exporta 70% da sua produção através de agentes, na sua maioria para a Europa: Itália, França, Espanha, Suíça, Reino Unido e Dinamarca. Os contactos directos com retalhistas já ocorreram, mas nem sempre sucederam bem. Para o entrevistado, os clientes preferem trabalhar através de um agente contratado por eles “transmite-lhes mais segurança”.

A empresa não pensa entrar de forma directa em mercados internacionais, sobretudo devido aos elevados custos associados a este tipo de operações. Para os agentes, que já trabalham com vários fornecedores em Portugal, os custos associados às viagens e aos custos de representação são compensados pelos contactos efectuados, enquanto que um comercial que só trabalha para uma empresa não consegue, do ponto vista do entrevistado, compensar os elevados custos associados.

A empresa não tem marca própria, sendo que cerca de 15% dos produtos são vendidos sob a marca dos clientes e os restantes 85% sem qualquer identificação. O desenvolvimento de uma marca própria nunca foi pensado de forma concreta pela empresa, sobretudo, porque os exemplos de empresas vidreiras que em Portugal criaram marcas não tiveram um retorno significativo nas vendas em relação ao investimento associado.



Em termos de representação internacional directa, a empresa só esteve numa feira do sector em Frankfurt na Alemanha em Fevereiro de 2005. Como os resultados foram positivos a empresa está a pensar repetir a experiência.

Em relação à concorrência, a empresa sofre mais com a interna do que propriamente com a do mercado de Leste ou da Ásia. A concorrência interna é sobretudo desleal, visto algumas empresas usufruírem de apoios Estatais que lhes permitem baixar os preços de venda. Tomando o exemplo da Itália, o entrevistado referiu que “lá as empresas apoiam-se umas às outras, em Portugal as empresas comem-se umas às outras”. Para o entrevistado, até uma associação sectorial em Portugal, que deveria apoiar todas as empresas da mesma forma, apoia umas em detrimento de outras. A associação deve ser como uma mãe para os filhos, vê todos com os mesmos olhos e não beneficia um em detrimento de outro.

Do ponto de vista do entrevistado, o projecto da Vitrocristal falhou devido aos interesses próprios da administração. O projecto deveria estar mais virado para as empresas e para as suas realidades “exigiu-se muito das empresas impondo-lhes a produção de peças com um grau de qualidade que estas não tinham”. Antes de avançar para uma produção de alta qualidade, a Vitrocristal deveria ter analisado as empresas e verificado que estas não poderiam responder ao que lhes era requisitado. Teria sido fundamental uma tentativa de melhoramento da produção das empresas aderentes, antes de se avançar para colecções de peças para o segmento alto.

## **9.6 Grupo Vista Alegre Atlantis**

A Ivima foi constituída em 1895 e passou desde então por vários nomes e proprietários, para no ano 2000 ser integrada no Grupo Vista Alegre Atlantis.

A Ivima laborou na Marinha Grande em dois locais diferentes (um no centro da cidade, outro no parque industrial), todavia a sua fábrica situa-se hoje em Alcobaça nas mesmas instalações que a Atlantis. Com esta deslocalização, que se efectuou no ano de 2004, o grupo VAA beneficiou de sinergias ao nível administrativo. A área de produção do vidro manual tem em Alcobaça 59 funcionários.

Desde os anos 70 que as exportações da empresa representam cerca de 70% do seu volume de vendas. Ao nível nacional e internacional a marca Ivima tem pouca expressão junto do consumidor final, no entanto, a empresa tem um produto reconhecido por muitos consumidores como único: o copo “em bicos” de vidro de cor. A Ivima produz 35% das suas peças sob a sua marca própria, essencialmente para o mercado nacional e 65 % sob a marca do cliente.

A postura da empresa face aos mercados internacionais alterou-se significativamente ao longo dos anos. Inicialmente eram os clientes a procurar a empresa, sobretudo devido ao seu *know-how* produtivo. Nos anos 90 o papel inverteu-se e a empresa teve que ir à procura de clientes internacionais, o motivo principal deveu-se ao aparecimento de novos concorrentes vindos sobretudo da Europa de Leste.

Na altura, a Ivima quis entrar nos mercados vendendo directamente a retalhistas. No entanto, como não houve uma preocupação na escolha dos mercados, nem no conhecimento do retalhista, essa estratégia não deu os frutos que se esperavam, por isso a evolução foi ir novamente ao encontro de importadores que vendiam os produtos aos retalhistas locais.

A organização só conseguiu entrar de forma directa nos mercados internacionais com o aparecimento das grandes cadeias de distribuição (*Department Stores*) sobretudo em mercados como os EUA e a França. Hoje a escolha dos mercados é

feita em função da dimensão dos mercados potenciais e dos contactos estabelecidos em feiras.

A entrada em mercados internacionais via IDE nunca foi considerada pela Ivima, sobretudo porque o rácio custos versus vendas é cada vez mais elevado (os custos de um escritório e os custos logísticos são demasiado elevados e não são compensados pelas vendas, mesmo a médio/longo prazo). A opção por um IDE seria viável considerando um grupo de empresas. No entanto, segundo o entrevistado, os inconvenientes relacionados com as cooperações são consideráveis e não permitem o seu sucesso. Para que este seja garantido, seria necessário que todos os membros estivessem ao mesmo nível e que levassem valores idênticos para a cooperação. Caso contrário, umas empresas estarão sempre “a rasto” das outras o que não viabiliza o projecto de cooperação.

Em 2001, devido aos elevados custos associados à produção em Portugal, a Ivima decidiu passar a produzir cerca de 15 a 20% do seu volume de facturação em mercados que lhe permitissem ser mais competitiva.

A primeira estratégia resumiu-se à subcontratação da produção em mercados externos de artigos desenvolvidos pela empresa cujos custos de produção internos eram muito elevados (basicamente devido ao custo da mão-de-obra). A segunda estratégia consistiu em comprar peças no exterior para complementar a oferta da colecção de produtos disponíveis. Esta última teve até há pouco tempo o maior peso, no entanto, a empresa tem invertido a situação tendo hoje maior peso a subcontratação nos mercados externos dos modelos próprios da empresa.

Os mercados nos quais a Ivima efectua subcontratação são a Roménia, a República Checa, a Polónia e a Itália. Esta escolha teve em conta a especialização produtiva de cada mercado além da qualidade, do preço, dos prazos de entrega e

dos serviços apresentados por estes. No apoio à escolha dos mercados, a empresa tem agentes que seleccionam os fornecedores e controlam a qualidade das peças antes da sua expedição. Todas as peças adquiridas no exterior são reembaladas e etiquetadas nas instalações de Alcobaça.

Hoje, o maior problema da empresa situa-se na concorrência externa, vinda de Leste (Polónia, Hungria, República Checa, Roménia e Eslovénia) e da Ásia (China e Vietname). Esta é muito forte e a pressão sobre os preços é constante, o que reduz as margens da empresa e limita o desenvolvimento de novos produtos. Sendo este ponto considerado um circulo vicioso: a empresa não consegue vender mais e a preços superiores, porque não consegue investir em tecnologias que lhe permitam apresentar produtos diferenciados, e não consegue apresentar produtos diferenciados, porque não tem margem para investir em novas tecnologias necessárias para o desenvolvimento de novos produtos.

Em relação à Vitrocristal, segundo o entrevistado, as razões da falha do projecto são diversas. Estas podem resumir-se ao facto de a equipa de trabalho escolhida não ter nenhum conhecimento da realidade da indústria vidreira e do mercado; de o projecto ter “nascido pela cabeça e não pela base”, com orçamentos ambiciosos e elevados focalizados na imagem sem nenhuma preocupação com a base comercial, e de os empresários vidreiros nunca se terem sentido envolvidos no projecto, visto terem sido “forçados” a fazer aquilo que não era o reflexo das suas produções.

A solução para o projecto da Vitrocristal poderia ter passado pela criação de uma colecção de peças diferenciadas (com um volume mínimo de produção associado), por recursos humanos qualificados e pela canalização de mais meios para o

suporte comercial (que seria responsável pela criação de produtos vendáveis e produzíveis a custos inferiores).

## **9.7 Ifavidro**

A empresa foi constituída em 1989 e tem 70 funcionários.

Desde o início da sua actividade que a empresa tem uma vertente exportadora, visto, na época, um dos sócios ter encaminhado clientes internacionais da Mortensen (empresa vidreira já falida, na qual também era sócio e que saiu por motivos pessoais) para a Ifavidro. Desde então, cerca de 70% das vendas da empresa são para exportação e 30% para o mercado nacional.

A empresa só vende a distribuidores e os mercados destinos resumem-se à Inglaterra, à Escandinávia, à França, à Itália, à Alemanha, ao Canadá e aos EUA. A empresa mantém desde o início os mesmos clientes, no entanto, a concorrência externa e a crise mundial fez com que as quantidades vendidas sejam muito menores. A Ifavidro não tem qualquer conhecimento sobre o cliente final e não vende directamente a retalhista, sobretudo devido ao facto de não ter capacidade logística, nem pessoal para tal. Um factor referido pelo entrevistado é que a empresa sempre se concentrou naquilo que sabe fazer, que é a produção e, nunca quis dispersar-se em áreas como a venda para a qual admite não ter conhecimentos suficientes para ter sucesso.

A empresa não tem conseguido impor a sua marca Inglass (corresponde a menos de 1% das vendas) nem os seus modelos. No entanto, a empresa não abdica do investimento na inovação e colabora em tempo parcial com um designer.

Para uma maior presença internacional, a Ifavidro tem feito a feira do sector de Frankfurt, mas os resultados não têm sido positivos.

Para o entrevistado, a concorrência é muito forte. Esta faz-se sentir da Europa de Leste, para as peças de grande dimensão, e da Ásia para as peças de pequena dimensão, mas a maior concorrência é ainda a dos colegas nacionais que fazem uma guerra de preços interna muito grande.

Pensar numa estratégia de subcontratação externa da produção, para contornar os problemas associados aos custos de produção em Portugal, não é uma solução para a empresa, visto a sua carteira de clientes não o justificar.

Em relação à Vitrocristal, o problema foi esta não ter tido em conta a realidade das fábricas, sendo a sua velocidade muito rápida e os vidreiros não conseguiram acompanhar. Do ponto de vista do entrevistado, o projecto não trouxe mais valia às empresas na área comercial, mas contribuiu positivamente ao nível dos quadros em design e qualidade.

## **9.8 Jasmim**

A Jasmim é um estúdio de vidro manual criada em 1996, com cerca de 11 funcionários, 6 dos quais vidreiros. O objectivo da empresa é o de repor respeito pela tradição e inovar no sector do vidro manual; ponto que passa pela apreciação do que os vidreiros sabem fazer e pela valorização da sua arte e tradição. A empresa tem uma vertente inovadora forte ao produzir peças com vidro ecológico, vidro que está isento de matérias nocivas à saúde humana e que ao longo da sua fase de produção não emite poeiras ou gases perigosos (sendo a única empresa da região a fazê-lo). Outra inovação passa pela combinação do vidro com novos materiais como o cobre, o ferro, o alumínio e chapa e pela terminada aposta em nichos de mercado interessados nas avançadas tendências em vidro.

Em 2003, uma nova colaboradora, Yolanda, ligada ao mundo da moda e da arte, mas sem conhecimento profundo do vidro, iniciou uma nova etapa da empresa. A Jasmim passou a oferecer uma nova imagem com peças que associam cor e moda, sendo o catálogo da empresa o transmissor dessa nova imagem.

A nova colaboradora teve um grande papel na internacionalização da empresa. Antes de 2003, os contactos internacionais eram ocasionais e passivos, visto estes serem feitos directamente na loja da Jasmim pelos compradores que vinham à região visitar as fábricas de cerâmica e que paravam voluntariamente para ver as peças. Na época, a empresa nunca tinha optado por ir ter com os clientes porque não tinha estrutura nem ferramentas (catálogo) para tal.

No entanto, em 2003, devido à reduzida dimensão do mercado nacional, e sobretudo, devido à pouco aceitação da nova imagem da empresa em Portugal, lançada pela Yolanda, a Jasmim teve que olhar para o mercado internacional como sendo a opção para o aumento das suas vendas. A empresa decidiu investir numa exportação directa das suas peças, com a contratação de comissionistas locais seleccionados em função dos seus conhecimentos do mercado, mas sobretudo tendo em conta a percepção que estes tinham sobre o que era a venda de um produto único feito à mão.

A empresa nunca quis optar por uma estratégia de internacionalização que passasse por distribuidores locais, já que produz peças únicas e não tem, nem quer ter, produção em massa.

Actualmente, a empresa entrega e factura directamente ao retalhista, sendo que o comissionista só recebe uma comissão sobre as suas vendas. Esta estratégia permite à empresa acompanhar o seu produto e escolher em conjunto com o comissionista as lojas que mais se adequam à filosofia do produto da empresa.

A empresa optou por uma estratégia concentrada na escolha dos seus mercados internacionais, estando hoje unicamente, na França, Bélgica, Luxemburgo e Suíça com comissionistas que trabalham com outros produtos complementares da fileira mesa direccionados para nichos de mercado. Estes mercados foram seleccionados por serem abertos à arte e à decoração e existirem diversas lojas de decoração direccionadas para este tipo de produto sobretudo nas suas capitais. As peças vendidas pela empresa levam sempre a marca Jasmim, tanto no mercado nacional como internacional, excepto quando se trata de peças para a Vitrocristal, que levam a marca **marinha grande mglass**. No entanto, o entrevistado está consciente de que um retalhista pode sempre retirar a sua marca, colocando outra, enganando assim o consumidor final (sem que a Jasmim o venha a saber).

Até à data, em termos de representação internacional, a empresa só esteve com um stand próprio numa feira de decoração em Madrid na Espanha, mas esta esteve muito aquém das expectativas. Uma justificação pode ser, o facto de o mercado Espanhol ser um mercado muito específico e muito fechado. Das palavras do entrevistado, “os distribuidores espanhóis boicotaram a feira aos portugueses” visto quererem ser estes a distribuir o produto em Espanha e não aceitarem o facto de uma empresa portuguesa distribuir directamente o produto para os retalhistas espanhóis. Outra justificação está relacionada com as condições bancárias concedidas aos retalhistas para o pagamento das suas dívidas (que não podem ser contratadas por entidades estrangeiras). Estas condições permitem ao retalhista pagar a pronto o montante total da factura ao seu fornecedor espanhol contraindo um empréstimo junto da banca, podendo este ser pago às prestações a um custo reduzido.



Quanto ao tema da deslocalização da produção, o entrevistado referiu que não fazia sentido para a Jasmim optar por essa via, visto tratar-se de um estúdio de vidro. Os custos associados ao controlo necessário ao desenvolvimento de certas peças consideradas de arte iriam certamente ser superiores aos custos actualmente incorridos pela empresa (visto este trabalho necessitar de um grande acompanhamento por parte do Sr. António Noivo sobre o vidreiro).

Em relação à Vitrocristal, as expectativas da Jasmim eram maiores. Para o entrevistado o projecto “escondeu os vidreiros”, nunca os envolvendo e expondo aos clientes “o projecto considerou os vidreiros como meros fornecedores”.

Para o responsável da empresa, a marca **marinha grande mglass** é sem dúvida hoje uma marca forte no mercado nacional e internacional, mas não corresponde à verdadeira oferta da região. Neste caso, as encomendas conseguidas foram sempre mais amostras do que propriamente encomendas o que perturbou as empresas vidreiras por duas formas: de um lado prejudicaram as encomendas dos seus próprios clientes (para poderem produzir as “amostras” a entregar à Vitrocristal), por outro lado nunca conseguiram produzir a preços razoáveis visto se tratarem de encomendas tão reduzidas que não se atingiam economias de escala. No caso da Jasmim, e tratando-se de um estúdio de vidro, o problema não foi tanto a dimensão das encomendas, mas sim o facto de a Vitrocristal efectuar pedidos que não chegavam a ser entregues ao cliente. Isto porque as encomendas eram constituídas por peças de vários fornecedores e nem todos entregavam atempadamente com a qualidade exigida, o que fazia com que muitas

encomendas não completas fossem anuladas pelo cliente. Sendo assim, a Jasmim era penalizada pelo cancelamento de encomendas por pertencer ao agrupamento. A Vitrocristal não conseguia encomendas de grande dimensão devido ao facto da colecção **marinha grande mglass** ser constituída por peças isoladas e não por colecção de peças conjugáveis que possibilitariam encomendas de maior dimensão. Uma nota relevante é de que as peças sempre foram desenvolvidas em função das tendências delineadas pela agência francesa Nelly Rodi sem ter em consideração a oferta da região e as técnicas praticáveis em cada fábrica.

O entrevistador acrescenta que se sentiu sempre “marginalizado de um projecto que diziam que era meu”. O projecto da Vitrocristal inclusive veio a fechar as portas às empresas vidreiras que querem hoje entrar em mercados internacionais de forma isolada (visto a imagem de incumprimento por parte da ACE ter sido a que permanece nas mentes dos clientes).

## **9.9 Marividros**

A Marividros foi constituída em 1988 e tem hoje 105 empregados. Desde o início da sua actividade que a empresa tem uma vertente internacionalização. No entanto, ao longo dos anos e devido à forte concorrência existente no mercado, a empresa teve que optar por uma atitude mais activa em relação ao mercado internacional. A empresa está, hoje, presente em feiras, visita os seus clientes nos seus países, utiliza a Internet como ferramenta de promoção, etc. A maioria dos clientes procura a empresa devido à sua constante inovação, à qualidade e ao design dos seus produtos, mas também devido ao serviço que presta.

A Marividros vende a distribuidores, a agentes e muito pouco directamente a retalhistas.

Em relação aos mercados destinos, as vendas da empresa concentram-se nos mercados francês, espanhol, inglês, sueco, dinamarquês e italiano.

A empresa teve durante seis anos um *showroom* na Holanda que encerrou no final do ano de 2004. Este mercado era considerado um dos melhores para a empresa, mas a crise que existe nesse país fez com que os clientes da Marividros começassem a comprar na China.

Devido à crise e à forte concorrência mundial, a Marividros não tem possibilidade de escolher os seus clientes nem os mercados que aborda, para a empresa todos os clientes são bons. No entanto, a empresa tenta fidelizar os seus clientes através da constante inovação e do bom serviço que presta.

A empresa exporta 70% da sua produção e 30% destina-se ao mercado nacional. Desta produção só 5% é vendida com a marca própria da empresa, marividros, ou com a marca da Vitrocristal, **marinha grande mglass**. Da produção subcontratada pelos clientes, cerca de 40% vai com a etiqueta e a marca deste e 60% sai da fábrica sem qualquer identificação.

A deslocalização da produção da empresa para outro mercado mais competitivo já foi posta em consideração, mas foi logo posta de parte. O facto de existirem cerca de 100 postos de trabalho nacionais em causa, leva a gerência a querer continuar a lutar em Portugal.

Em relação à cooperação, o entrevistado refere que pode ser uma medida que pode ajudar a resolver grandes problemas. No entanto, só pode ser considerado se cada empresa aderente oferecer um produto diferenciado, não existindo assim qualquer tipo de interesse que colocasse em causa a independência de cada uma.

Para o entrevistado o projecto da Vitrocristal não funcionou devido ao facto de os empresários não o assumiram como sendo deles (através da AIC) e como tal, não



intervieram atempadamente na sua orientação. Isto não só por culpa dos empresários mas também devido à estrutura da Vitrocristal que era completamente fechada. Para o entrevistado, o Governo também errou ao não intervir, através do IAPMEI, quando o deveria ter feito.

O maior problema é que a crise da Vitrocristal pode estar a pôr em causa a confiança dos clientes em relação às empresas vidreiras da Marinha Grande. Um ponto positivo do projecto foi o de ter permitido à empresa demonstrar que conseguia produzir um produto para o segmento alto, prestigiando assim a empresa (já que vários prémios que foram entregues à Vitrocristal foram de peças produzidas pela Marividros).